



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza ve vybraném podniku

Strategic Analysis in a Selected Company

Student: Bc. Zuzana Kotalová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Terezie Mutinová

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Kotalová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Strategická analýza ve vybraném podniku  
Strategic Analysis in a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategické analýzy
  3. Představení vybraného podniku
  4. Aplikace metod strategické analýzy
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.  
KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.  
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Terezie Mutinová**

Datum zadání: 22.11.2013  
Datum odevzdání: 25.04.2014



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežně prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně přílohy č. 1, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Zuzana Kotalová', written over a dotted line.

Bc. Zuzana Kotalová

## OBSAH

1	ÚVOD .....	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY .....	6
2.1	Základní pojmy.....	6
2.1.1	Strategické řízení .....	6
2.1.2	Poslání .....	7
2.1.3	Vize .....	8
2.1.4	Cíle organizace .....	9
2.1.5	Strategie firmy .....	9
2.1.6	Strategická analýza .....	10
2.2.	Analýza externího prostředí .....	11
2.2.1	Makrookolí .....	12
2.2.2	Mikrookolí.....	16
2.3	Interní analýza .....	19
2.3.1	Finanční analýza.....	20
2.4	SWOT analýza .....	24
3	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU .....	27
3.1	Umístění hotelu .....	27
3.2	Poskytované služby .....	28
3.2.1	Ubytovací služby .....	28
3.2.2	Stravovací služby.....	29
3.2.3	Doplňkové služby .....	29
3.3	Cena ubytování.....	30
3.4	Obsazenost pokojů .....	30
4	APLIKACE METOD STRATEGICKÉ ANALÝZY .....	33
4.1	SLEPT analýza .....	33
4.1.1	Sociální prostředí.....	33
4.1.2	Legislativní prostředí.....	34
4.1.3	Ekonomické prostředí.....	35
4.1.4	Politické prostředí.....	36
4.1.5	Technologické prostředí .....	37

4.2	Analýza 4C .....	38
4.2.1	Zákazníci .....	38
4.2.2	Náklady .....	38
4.2.3	Národní specifika.....	39
4.2.4	Konkurence .....	39
4.3	Analýza Porterových konkurenčních sil.....	40
4.3.1	Stávající konkurence .....	40
4.3.2	Noví konkurenti.....	41
4.3.3	Substituty.....	41
4.3.4	Dodavatelé.....	42
4.3.5	Zákazníci .....	42
4.4	Finanční analýza.....	44
4.4.1	Analýza ukazatelů rentability .....	44
4.4.2	Analýza ukazatelů likvidity .....	45
4.4.3	Analýza ukazatelů zadluženosti.....	47
4.5	SWOT analýza .....	49
4.5.1	Silné stránky .....	49
4.5.2	Slabé stránky .....	51
4.5.3	Příležitosti.....	52
4.5.4	Hrozby .....	53
4.5.5	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	54
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	56
5.1	Doplňkové služby .....	56
5.2	Propagace .....	57
5.3	Konkurenceschopnost .....	59
6	ZÁVĚR.....	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		
SEZNAM ZKRATEK		
SEZNAM PŘÍLOH		

# 1 ÚVOD

Podnikatelské prostředí, ve kterém se nacházejí všechny ekonomické subjekty, se vyznačuje vysokou dynamikou. Neustále se měnící okolní prostředí způsobuje nové hrozby a rizika. Velmi důležité pro úspěch firmy na trhu je být na tyto hrozby připraven, dále pak získání konkurenční výhody a dokázat si vybudovat na trhu silnou pozici.

Také cestovní ruch i hotelnictví jsou odvětví, která se stále rozvíjejí a probíhají v něm neustále změny. Zákazník má na výběr z velkého množství ubytovacích zařízení, proto musí být služby na vysoké úrovni, aby byla splněna jeho očekávání. Aby hotely uspěly mezi širokou konkurencí, musí se snažit vylepšovat svou úroveň i poskytované služby. Je důležité odlišit se od konkurence a nabídnout unikátní službu, která zákazníka zaujme z hlediska životního stylu a preferencí.

Cílem diplomové práce je **provést analýzu vybrané společnosti, přiblížit faktory ovlivňující vývoj trhu**, na němž vybraný podnik nabízí své služby **a navrhnout** taková **opatření, která zvýší návštěvnost a konkurenceschopnost**. Doporučení budou stanovena na základě výsledků získaných metodami jak primárního, tak sekundárního výzkumu a statistické analýzy.

Diplomová práce je rozdělena na dvě vzájemně propojené části zabývajících se problematikou strategické analýzy vybraného podnikatelského subjektu. V první části práce jsou rozebrána teoretická východiska přístupu ke strategické analýze. Kromě základních pojmů, které jsou spjaté se strategickou analýzou, jako jsou strategické řízení, poslání, vize a cíle organizace, budou v práci uvedeny metody soustředěné na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, jejich kombinaci nevyjímaje. Do těchto metod řadíme PEST analýzu, Porterův model konkurenčních sil, finanční analýzu a SWOT analýzu. Druhá část práce je věnována charakteristice vybraného podnikatelského subjektu, aplikaci metod popsaných v prvním oddílu práce a vyhodnocení současného stavu. V závěru práce jsou na základě provedené analýzy vypracovány návrhy a doporučení, které by mohly přispět k jeho zlepšení v budoucnu.

V diplomové práci vycházíme jak z české, tak zahraniční odborné literatury a odborných časopisů. Podstatnou část informací pro druhou část této práce byla čerpána z interních materiálů, informací zveřejněných na webových stránkách společnosti a Českého statistického úřadu. Pro sběr informací potřebných k provedení analýzy je použita metoda analýzy dostupných dokumentů společnosti, rozhovorů a metoda pozorování.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY**

V této kapitole budou vymezeny základní pojmy, principy a metody související se strategickou analýzou. Jedná se zejména o pojmy jako strategické řízení, poslání, vize, cíle organizace, strategická analýza a strategie podniku. Dále se zaměříme na strategickou analýzu. V jednotlivých podkapitolách budou rozebrány analýzy, jako jsou PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model, finanční analýza, apod.

### **2.1 Základní pojmy**

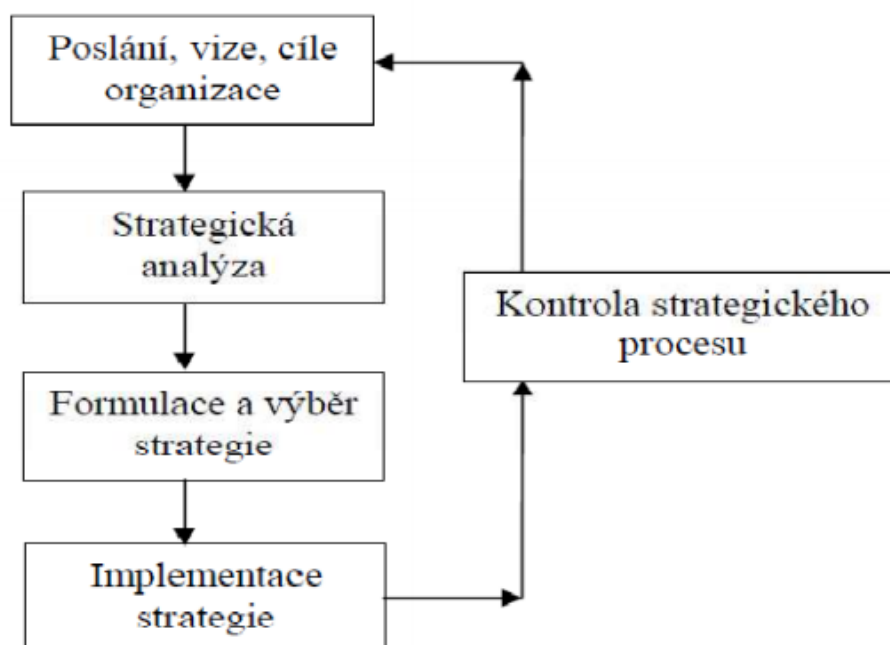
V této části diplomové práce budou vysvětleny pojmy: strategické řízení, poslání, vize, cíle organizace, strategická analýza a strategie firmy.

#### **2.1.1 Strategické řízení**

Strategické řízení je proces tvorby a následné realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy. Tyto záměry mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejich cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku. Jedním z hlavních důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý je fakt, že podniku napomáhá identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu. Ta je potřebná pro zajištění prosperity s ohledem na působení soudobých konkurenčních tlaků a sil. Výsledkem strategického řízení je pak strategie. Při volbě strategie se klade důraz na dlouhodobý úspěch, nové myšlenky a přístupy, schopnost učit se, intuici, kreativitu a relevantní informace (Sedláčková, 2006). Proces strategického řízení je zobrazen na Obr. 2.1.



**Obr. 2.1 Proces strategického řízení**



Zdroj: Horváthová, Janečková, 2007, str. 10

### **2.1.2 Poslání**

Každý podnik je založen za účelem naplnit určité poslání (misi), které vyjadřuje podstatu jeho existence na trhu. Formulace poslání by měla být jasná, srozumitelná a snadno zapamatovatelná. V neposlední řadě by měla být v souladu jak s vnitřními tak i vnějšími podmínkami organizace. Existuje několik definic poslání, například můžeme poslání charakterizovat jako určitý slogan, který vyjadřuje poselství firmy (Souček, 2003). Další možná definice může být taková, že poslání firmy je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout (Mallya, 2007). Poslání představuje hlavní důvod existence organizace. Je soustředěno na současnost, mělo by definovat současný stav společnosti, ale musí být propojeno s budoucností. Soustředit by se mělo zejména na hlavní aktivity společnosti, vyplývat z filozofie společnosti, jejich hodnot a etiky, obsahovat přednosti a plány, jak dosáhnout konkurenční výhody (Jakubíková, 2008).

Poslání zdůrazňuje, na co podnik zaměřuje svou činnost, vychází z jeho priorit a je v souladu s představou budoucího vývoje podniku. Zjednodušeně řečeno vyjadřuje přání, jak chce být podnik chápán veřejností. Podnik tak prezentuje svůj předmět podnikání i typ organizace, o kterou usiluje. Každý podnik se pomocí poslání snaží zdůrazňovat takové informace, které ho pomohou vykreslit do takové podoby, kterou si sám představuje. Velké podniky zdůrazňují zejména svou nezastupitelnou pozici v národní ekonomice. Dalším příkladem je snaha vyzdvihnout svou tradici, nebo stylizace do podoby environmentálních ochránců. Často se můžeme setkat s posláním, ve kterém podniky kladou důraz na vstřícný postoj k zákazníkům a na svou spolehlivost.

Poslání by mělo odpovědět dle Jakubíková (2008) na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jaké potřeby zákazníků podnik uspokojuje?
- Kde působí?
- Jaká je filozofie firmy?
- Jaké jsou přednosti podniku a zda existuje konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí podnik přání zákazníků?

### **2.1.3 Vize**

Je odvozeno z latinského slova „vision“ neboli zření, proroctví. Jak uvádí Charvát (2006) vize poskytuje určitý směr rozvoje společnosti na dlouhodobý časový horizont a vyjadřuje tedy představy o budoucnosti. Základem pro vytvoření vize je znalost minulosti, na kterou se jsou aplikovány současné změny a odhad budoucího vývoje. Vize je výsledkem částečně racionálního uvažování vyplývajícího z analýzy a částečně je založena na představivosti, odhadech a emotivním cítění. Formulace vize by se měla vejít do jedné, případně do dvou vět. Vhodně definovaná vize se pak stává důležitou pro prezentaci podniku vnějším směrem vůči zákazníkům. Zároveň má podstatný motivační efekt pro zaměstnance. Znalost podnikové vize dává práci smysl a směr (Lhotský, 2010).

Někdy bývá nazývána také firemní filozofií. Vize podniku by měla být těsně spjata s cíli a úkoly na všech úrovních managementu. Také všichni zaměstnanci by s ní měli být seznámeni. Ale zejména by se jí měli řídit při každodenních činnostech. Realizace vize musí mít podporu vedení a musí motivovat zaměstnance k pozitivní práci.

### 2.1.4 Cíle organizace

Pod pojmem cílem organizace rozumíme konkrétní žádoucí stav, jeho dosažení je předpokládáno v určitém časovém období. Ze stanovení cílů vyplývá kvalifikování základního poslání. Teprve po stanovení cílů je možné rozhodnout, které zdroje a prostředky jsou nutné pro jejich dosažení.

Všechny vytyčené cíle, které si podnik stanoví, by měly splňovat kritérium SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů. Toto kritérium představuje určitá pravidla pro efektivní definování cílů podniku (Srpková, Řehoř, 2010). Aby byl cíl SMART, musí dle Hanzelkové, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl (2009) splňovat následující kritéria:

- **Specific** = specifický, konkrétní, jedinečný, musí být zřejmé, jakého stavu chce společnost dosáhnout a jasné, kdy se v tomto stavu nachází,
- **Measurable** = měřitelný, musí být stanovený tak, aby bylo možné budoucí stav změřit a srovnat ho s výchozím stavem,
- **Agreed** = akceptovatelný, tedy přijatelný pro ty, kteří jej budou naplňovat,
- **Realistic** = reálný a mělo by být možné ho dosáhnout,
- **Trackable** = termínovaný, tedy časově omezený. Není možné stanovit cíl bez časového omezení, jelikož pak není možné stanovit chvíli, kdy je čas na měření a vyhodnocení výsledků.

### 2.1.5 Strategie firmy

„Strategie firmy představuje záměrné, aktivní formulování cílů činnosti firmy a výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí“ (Lednický, 2003, str. 19). Samotný proces formulace strategie je složitý, vyžaduje systematický přístup, aby byly identifikovány a analyzovány vnější faktory působící na podnik a jejich konfrontace se zdroji a schopnostmi podniku. Pro formulaci strategie jsou použity výsledky strategické analýzy, které poskytují základní východiska.

Hlavním úkolem strategie je připravit podnik na veškeré možné situace, které mohou v budoucnu nastat. Prostřednictvím strategie se dále stanovuje vhodná varianta, která dokáže využít silné stránky i příležitosti a zároveň eliminovat slabé stránky a hrozby.

Moderní definice strategii vysvětluje jako připravenost na budoucnost. Strategie stanovuje dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací. Dále je v ní popsáno, jak podnik alokuje své zdroje, které jsou nutné k naplňování stanovených cílů. Je nezbytné, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny podnikového okolí. Důraz je tedy kladen na naplňování cílů s ohledem na potenciál zdrojů a schopností organizace a zároveň na podmínky vnějšího prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje.

### 2.1.6 Strategická analýza

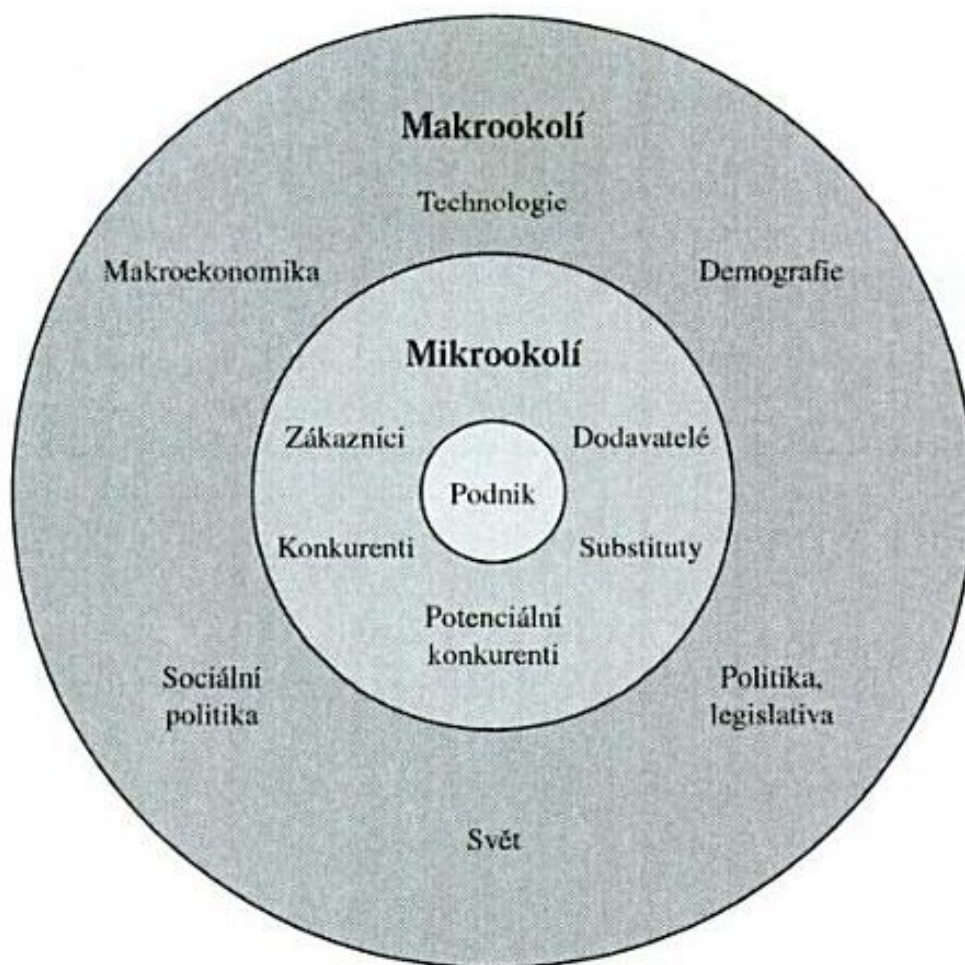
Pro formulaci strategie, která vede k získání konkurenční výhody je potřeba, aby byla provedena strategická analýza a nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Analýza nám prozradí více o současné situaci podniku.

Tato analýza pomáhá podniku identifikovat jeho silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby. Strategická analýza využívá různých analytických technik. Tyto techniky slouží k identifikaci vztahů mezi okolím, do kterého zahrnujeme makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku. Při analýze se postupuje od celku k částem, ze kterých se celek skládá. Jejím **cílem je identifikovat, analyzovat a ohodnotit** všechny relevantní **faktory, které mohou mít** potenciální **vliv na** konečnou **volbu podnikových cílů a strategie podniku**. Při analýze vycházíme z odhadů budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu strategického období nastat (Sedláčková, Buchta, 2006).

## 2.2. Analýza externího prostředí

Okolí podniku je potřeba monitorovat soustavně a důkladně, jelikož podnik může ovlivňovat pozitivně i negativně a rozhoduje jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku. Analýza vnějšího okolí podniku by se měla orientovat zejména na odhalení vývojových trendů, které působí ve vnějším prostředí a které mohou podniku a jeho budoucnost podstatně ovlivnit (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Jestliže chceme provést analýzu externího prostředí, nesmíme zapomenout, že jej dělíme na dvě části (viz. Obr. 2.2). Externí prostředí podniku dělíme na makrookolí a mikrookolí. Přičemž v makrookolí působí síly, jež podniky svým působením nemůže nijak ovlivnit. Naopak mikrookolí podnik ovlivnit může, ale pouze do určité míry.

**Obr. 2.2 Okolí podniku**



Zdroj: Dedouchové (2001, str. 16)

### **2.2.1 Makrookolí**

Makrookolí ovlivňuje jak podnik samotný, tak i celé konkurenční prostředí, které obklopuje daný podnik. Do vlivů, které působí na podnik v rámci makrookolí, můžeme zahrnout vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické a další (Jakubíková, 2008).

Účelem strategické analýzy vnějšího okolí není identifikovat pouze seznam faktorů makrookolí, ale určit ty faktory, které mohou mít podstatný vliv na vývoj podniku. Mezi základní analýzy makrookolí lze zařadit analýzu 4C a PEST analýzu. V závislosti na tom, které trendy pak v PEST analýze popisujeme, může být analýza uváděna i pod názvy SLEPT, PESTLE či PESTE.

### **PEST analýza**

Tato metoda, jak již bylo zmíněno, se zabývá makrookolím podniku. Pojem PEST analýza vznikla z anglického originálu jako zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis, což v češtině znamená analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. S rostoucím významem legislativy a ekologie lze rozšířit tuto analýzu o další dvě písmena na PESTLE analýzu. Kde písmeno L představuje legislativní faktory a E zastupuje ekologii.

Při použití této analýzy se nemusíme zabývat všemi faktory, které působí v těchto čtyřech oblastech. Zaměřujeme se jen na ty, které mohou mít pro podnik nějaký význam a mohou jej v budoucnu ovlivnit (Košťan, Šuleř, 2002). Důležitost jednotlivých faktorů se mění podle toho, v jakém odvětví podnik působí. Cílem analýzy PEST je proto identifikovat ty oblasti, které mohou mít na podnik vliv a odhadnout, jaké konkrétní změny lze v těchto oblastech očekávat (Lošťáková, 2005). Výsledky analýzy se následně pomítají do dalších částí strategické analýzy, například do SWOT analýzy.

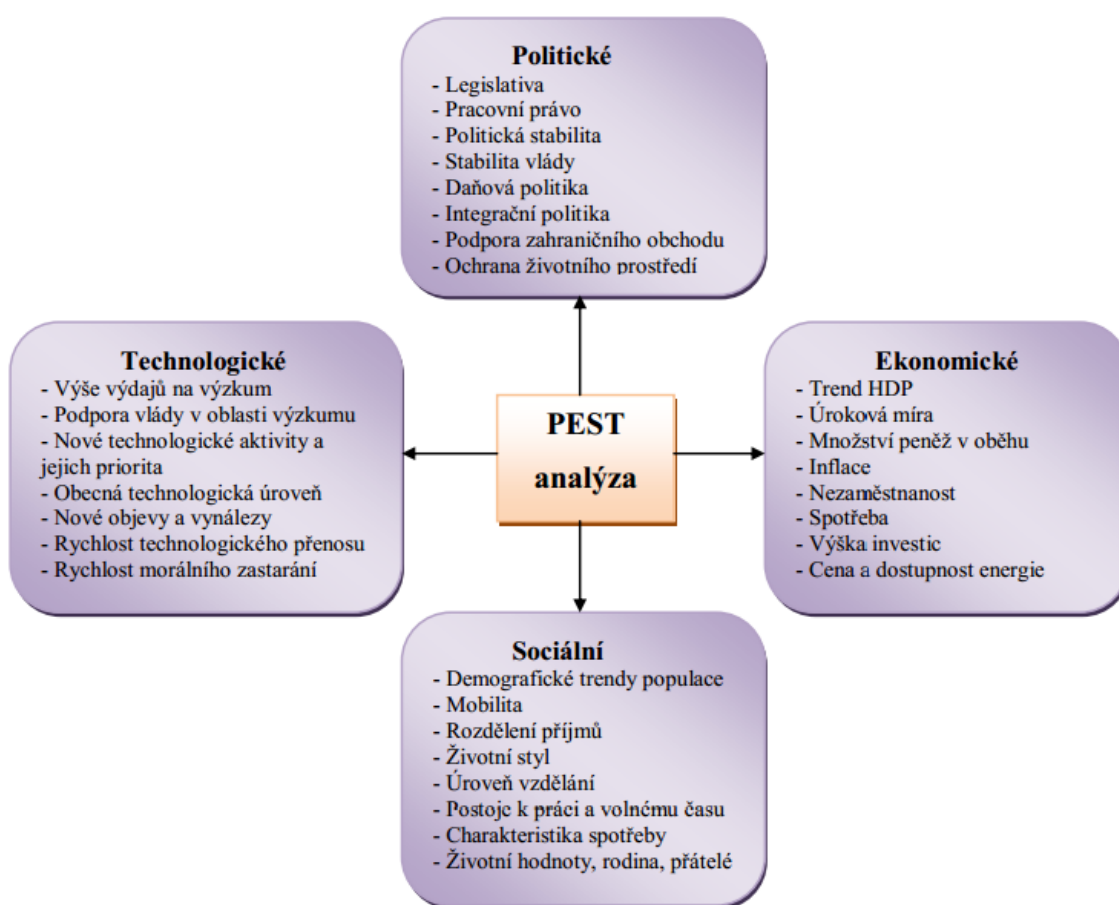
U **politicko-legislativních faktorů** se sleduje především stabilita politické scény jak na mezinárodní, tak i národní úrovni. Nestabilita může mít za následek nedůvěřivost investorů, zvyšování nákladů v důsledku častých změn v legislativě aj. Důležitým faktorem je také členství zemí v EU. To může být pro podnik významnou příležitostí i hrozbou zároveň. Za producenta tohoto faktoru můžeme považovat stát. Ten prostřednictvím zákonů, vyhlášek a státních norem vymezuje zákonné hranice, možnosti a bariéry pro podnikání (Lednický, 2006). Sledujeme všechny zákony, normy a návrhy, které jsou pro oblast, ve které podnik působí důležité. Konkrétní podnik pak může být ovlivňován prostřednictvím daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, ochrana domácích podnikatelských subjektů, cenové politiky, ochrany životního prostředí aj. Dále je například upravována bezpečnost práce pomocí předpisů a vyhlášek (Sedláčková, Buchta, 2006).

**Ekonomické faktory** mají silný vliv na situaci podniku. Podnik je z velké míry ovlivněn aktuální hospodářskou situací v zemi a její dynamikou. Mezi ekonomické faktory řadíme míru: ekonomického růstu (ovlivňuje spotřebu a příležitosti na trhu), úrokovou míru (má vliv na cenu kapitálu, skladbu použitých finančních zdrojů, v neposlední řadě ovlivňuje investiční aktivitu podniku, která vede k jeho rozvoji), devizový kurz, míru inflace (vysoká míra inflace představuje hrozbu a vede ke stagnaci podnikových investic, naopak nízká míra představuje příležitost pro realizaci zamýšlených podnikových záměrů), fiskální politiku, monetární politiku, dostupnost a cenu výrobních zdrojů. Je zřejmé, že všechny tyto faktory mají důležitou roli při dosahování strategických cílů podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

**Sociální faktory** ovlivňují chování všech subjektů v okolí podniku. Především se jedná o zaměstnance, zákazníky a obchodní partnery. Tyto faktory vycházejí z ekonomických, demografických, kulturních, náboženských, vzdělávacích a etnických podmínek života společnosti. Při analýze se zohledňuje především vývoj životního stylu, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času, životní hodnoty, rozdělení příjmů, migrace, velikost populace a věková struktura.

K **technologickým** změnám dochází téměř ve všech odvětvích. Změny technologie vytvářejí zdroj pokroku, díky němuž podnik může dosáhnout lepších hospodářských výsledků, ale také zvyšovat svou konkurenceschopnost. Zařadit zde můžeme zejména faktory, které souvisí s vývojem výrobních materiálů, prostředků, vývojem know-how, procesů a změny technologických postupů. Za technologické faktory tedy považujeme nové objevy a vynálezy, vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve vývoji a výzkumu, vládní přístup k vývoji a výzkumu, míru zastarávání technologií a obecnou technologickou úroveň.

**Obr. 2.3 PEST analýza**



Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006)



## Metoda „4C“

Vliv globalizace se v posledních letech zvětšuje, proto je pro podniky nezbytné, aby prováděly analýzu faktorů globalizačních trendů. Právě metodu 4C lze použít jak k analýze globalizačních trendů, tak i lokálních podmínek. Název metody je odvozen z anglického označení následujících skupin faktorů (Sedláčková, 2006):

V souvislosti s faktorem **zákazníci** (customers) je potřeba položit si otázku „Jaké jsou jejich požadavky, preference a očekávání?“. V různých regionech se požadavky zákazníků mohou výrazně lišit, anebo naopak mohou být homogenní.

Faktor **národních specifík** (country) zahrnuje celní bariéry, dovozní kvóty a celkově protekcionistickou obchodní politiku. Dále technické standardy a normy, kterými se země snaží zajistit, aby na její trh byly uváděny pouze bezpečné výrobky. Dále zde patří kulturní normy, které jsou často v různých zemích značně odlišné.

**Náklady** (costs) jsou jedny z nejdůležitějších faktorů, které rozhodují, zda expandovat na nový trh či nikoliv. Analýza „4C“ se zaměřuje na veškeré náklady, které by souvisely se vstupem na nový trh (náklady na dopravu, na zřízení pobočky, na získání a školení nových zaměstnanců, na marketing, výzkum a vývoj, atd.)

Pro podnik je také důležité sledovat, jaká je globální a místní **konkurence** (competitors). Zejména proto, že konkurence je čím dál globálnější a vyvíjí tlak i na regionální společnosti (Košťan, Šuleř, 2002). Po zhodnocení všech těchto faktorů následuje zvolení vhodné strategie. Podniky si jsou díky této analýze vědomy existujících rozdílů v regionech a musí při stanovení strategie tedy také zohlednit odlišnosti v normách a kultuře.

### **2.2.2 Mikrookolí**

Mikrookolí tvoří bližší vnější okolí podniku. Toto prostředí je tvořeno především podnikatelským okolím, ve kterém se daný podnik nachází, a ve kterém podniká. Klíčovou roli v analýze mikrookolí hraje především vymezení relevantního odvětví podniku a definování konkurenčních sil. Cílem je tedy analyzovat konkurenční prostředí, zjistit hlavní hybné síly, které v odvětví působí a identifikovat příležitosti a hrozby vycházející z daného odvětví, jichž je nutné ve strategii podniku využít. Na rozdíl od makrookolí, mikrookolí podnik může do určité míry ovlivňovat. Dosáhnout toho může například lobbiováním, ovlivňováním veřejného mínění, případně mapováním konkurence. Vliv mikrookolí na podnik hodnotí řada metod. V následující kapitole je rozebrána jedna z často využívaných, Porterův model pěti sil.

#### **Porterův model konkurenčního prostředí**

Autorem tohoto modelu je Američan M. E. Porter. Byl vytvořen jako reakce na populární SWOT analýzu, která se autorovi zdála příliš obecná. Porterův model pěti sil se využívá k identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví. Model umožňuje identifikovat síly, které v konkurenčním prostředí působí a rozpoznává ty, které mají vliv na budoucí vývoj podniku. Analýza pomáhá podniku ukázat potenciál pro zisk, doporučit vhodnou strategickou pozici a zhodnotit podnikový potenciál pro konkurenční výhodu

Tento model definuje pět základních faktorů, které určují pozici firmy v odvětví:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síla kupujících,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozba substitučních výrobků.

Rivalita mezi **stávajícími konkurenty** má z uvedených faktorů nejsilnější vliv. Struktura konkurenčního prostředí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Konkurenční boj může mít různou formu i intenzitu. Podniky využívají ke konkurenčnímu boji následující metody: cenovou konkurenci, reklamní kampaně, uvádění nových výrobků, nabídky lepších služeb či záruky (Kovář, 2008).

Mezi faktory ovlivňující velikost rivality Sedláčková (2000) řadí: počet a velikost konkurentů v odvětví, míra růstu odvětví, velikost fixních nebo skladovacích nákladů, vysoké bariéry k výstupu z odvětví.

**Síla nové** či **potencionální konkurence** je významná zejména u odvětví, jež je atraktivní z hlediska ziskovosti, čímž láká nové firmy ke vstupu. Hrozba konkurenční síly potenciálních soupeřů závisí na výši bariér vstupu na trh. V současné době existuje mnoho bariér, které novým společnostem brání ve vstupu na trh. Takovými bariérami mohou být patenty a know-how, regulace vlády, vysoké náklady na vstup do odvětví, vysoká loajalita zákazníků k již zavedeným značkám apod.

**Síla kupujících** je třetí z pěti Porterových konkurenčních sil. Kupující mohou pro podnik představovat hrozbu, jestliže tlačí cenu dolů, požadují vysokou kvalitu nebo požadují lepší servis. Pokud se pak podnik chce udržet, musí snižovat své výrobní náklady. Slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitosti zvýšit ceny a získat vyšší zisk.

**Vliv dodavatele** je pro podnik, který se nachází v pozici kupujícího, silně ovlivňující. Dodavatelé mohou zvýšením ceny nebo snížením kvality nakupovaných vstupů využít svou převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví. Pokud mají dodavatelé tu schopnost zvyšovat ceny, podnik musí toto zvýšení přijmout, případně snížit kvalitu svých výrobků. Na druhou stranu slabí dodavatelé podniku umožňují snížení ceny.

Vyjednávací síla dodavatelů roste například závisle na následujících faktorech: jestliže je dodavatel velkým z hlediska jeho nabídky, je významný díky své image nebo dlouholeté tradici a na trhu se pohybuje jen omezený počet dodavatelů. Dále není-li nakupující podnik pro dodavatele zásadním zákazníkem, nabízené zboží je vysoce diferenciované, má-li zákazník vysoké náklady přestupu, nebo neexistují snadno dostupné substituty.

Hrozbu **substitučních výrobků** představují v tomto modelu produkty z jiného průmyslového odvětví, které by mohli produkci daného podniku nahradit. Přičemž hrozbou pro podnik je už jen samotná existence takovýchto produktů, které mají víceméně stejnou funkci, jen jsou založeny na jiné technologii. Síla substitučních výrobků vychází z diferenciací substitutů, jejich ceny a výše nákladů na změnu (tedy kolik prostředků musí vynaložit kupující při přechodu na jiný substitut (Sedláčková, 2000).

„Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk“ (Dedouchová, 2001, str. 23).

## 2.3 Interní analýza

Pojem interní analýza představuje analýzu prováděnou uvnitř podniku, tedy analýzu vnitřního prostředí podniku. Toto prostředí vytvářejí veškeré procesy odehrávající se uvnitř podniku. Vnitřní prostředí je tvořeno souborem vzájemně propojených prvků, které na sebe působí a vzájemně navazují. Za takovéto prvky považujeme například zaměstnance, organizační strukturu, vyhlášky a normy organizace. Dále zde řadíme činnosti jako výroba, výzkum, vývoj, marketing, organizování, plánování, účetnictví, rozhodování, kontrola, image společnosti aj. Pomocí analýzy vnitřního prostředí podniku identifikujeme specifické zdroje a schopnosti firmy.

**Cílem** této analýzy je jak **definovat silné stránky** uvnitř podniku, které je potřeba následně vyzdvihnout a udržet si je po co nejdelší možnou dobu, tak **i slabé stránky**, které prosperitu a konkurenceschopnost oslabují. Management firmy se proto musí snažit tato slabá místa v podniku eliminovat, optimálně je zcela odstranit (Dedouchová, 2001). Analýza nám neumožňuje definovat jen silné a slabé stránky podniku, ale také jiné **specifické přednosti**. Tyto přednosti vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se podstatně liší od konkurence, může díky nim docílit vyššího zisku a plyne z nich konkurenční výhoda podniku. Zdrojem specifických předností podniku je jeho majetek a schopnosti. Pod pojmem majetek podniku si můžeme představit finanční prostředky, investiční a technologický majetek a lidský potenciál. Tento majetek je dále možné rozdělit na hmotný a nehmotný. Do hmotného majetku řadíme pozemky, budovy, stroje a zařízení a do nehmotného majetku například patří dobré jméno podniku, pověst, patenty, technologické nebo marketingové know-how. Je podstatné uvědomit si rozdíl mezi majetkem a schopnostmi. Například způsob jakým se manažeri rozhodují uvnitř řídicího procesu o tom, jak dosáhnout vytyčených cílů představuje schopnosti podniku, tedy jeho dovednosti. Z širšího úhlu pohledu jsou schopnosti podniku produkt organizační struktury a řídicího systému (Dedouchová, 2001).

### 2.3.1 Finanční analýza

Finanční analýza slouží, jak už název sám napovídá, ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku (Grunwald, Holečková, 2007). Hodnotí nakládání podniku jak s vlastními, tak i cizími zdroji a samozřejmě také celkové finanční zdraví podniku. Finanční analýza hodnotí minulost, současnost a snaží se předpovědět budoucnost finančního hospodaření podniku.

Jak uvádí Knápková, Pavelková (2010) mezi základní a oblíbené metody finanční analýzy patří poměrové ukazatele. Tato analýza vychází z účetních výkazů a umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, cash flow.

Analýza poměrových ukazatelů poskytuje okamžitý obraz o podniku a jeho postavení. Vzhledem k tomu, že chybí časová dimenze, je u těchto ukazatelů vždy vhodné vypracovat analýzu trendu, která ukáže směr jejich vývoje. Pomocí poměrových ukazatelů tedy můžeme provádět analýzu trendů a zároveň srovnávat navzájem více firem v konkurenčním prostředí. Tyto ukazatele členíme do pěti základních skupin, jež tvoří (Veber, 2000):

- ukazatele rentability (Profitability ratios),
- ukazatele likvidity (Liquidity ratios),
- ukazatele aktivity (Asset utilization ratios),
- ukazatele zadluženosti (Debt management ratios),
- ukazatele kapitálového trhu (Investment ratios).

Pro účely této diplomové práce se budeme blíže věnovat pouze ukazatelům rentability, likvidity a zadluženosti.

## Ukazatele rentability

**Rentabilita** neboli výnosnost představuje schopnost firmy dosahovat výnosu (=zisku) ve vazbě na vložené prostředky. Jedná se o ukazatel vypovídající o celkové efektivnosti podnikání. U těchto ukazatelů je důležité jejich porovnání v čase, přičemž by měly dosahovat rostoucího trendu (Vochazka, 2011). K výpočtům můžeme využít několik typů ukazatelů, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv, rentabilita tržeb.

**Rentabilita aktiv (ROA)**- vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, aniž by brala v potaz to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Tento ukazatel rentability vyjadřuje, do jaké míry se daří podniku z dostupných aktiv generovat zisk, poměřuje jeho celkovou efektivitu a výdělečnou schopnost (Růžičková, 2010).

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.1)$$

**Rentability vlastního kapitálu (ROE)** je jedním z často sledovaných ukazatelů a je klíčovým především pro vlastníky firmy. Vyjadřuje výnosnost vlastních zdrojů, které do podniku vložili vlastníci firmy, tedy kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

**Rentabilita tržeb (ROS)** vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, neboli kolik podnik dokáže vyprodukovat efektu na 1 korunu tržeb. Tento ukazatel bývá označován také jako zisková marže, případně i ziskové rozpětí (Růžičková, 2010).

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.3)$$

## Ukazatele likvidity

**Likvidita** znamená schopnost podniku přeměnit svůj majetek na prostředky, které je možné použít k úhradě závazků. Vyjadřuje schopnost firmy včas uhradit své platební závazky, které budou splatné v blízké budoucnosti. Tyto závazky zahrnují současné dluhy včetně dluhů dlouhodobých se současnou splatností. Ukazatelé počítáme z položek z rozvahy a lze je členit na likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

**Běžná likvidita** představuje likviditu III. stupně, která je schopna nám ukázat, kolikrát pokrývají běžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Jinými slovy vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Doporučená hodnota pro tento ukazatel by se měla pohybovat v intervalu 1.5 - 2.5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.4)$$

**Pohotová likvidita** – II. stupeň likvidity, Při výpočtu pohotové likvidity odečítáme z krátkodobých aktiv položku zásob, která je z nich nejméně likvidní. Výsledek při výpočtu by se měl v optimálních případech pohybovat mezi hodnotami 1 – 1,5. Pokud by výsledná hodnota vyšla 1, znamenalo by to, že podnik by byl schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Pro věřitele je výhodná vyšší hodnota tohoto ukazatele, ale ne pro vlastníky podniku. Zejména z toho důvodu, že velké množství oběžných aktiv vázaných ve formě pohotových prostředků podniku přinese velmi malý úrok (Vocházka, 2011).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.5)$$



**Okamžitá likvidita** bývá označována i jako likvidita I. stupně a hodnotí schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky v daný čas. U tohoto ukazatele počítáme pouze s nejlikvidnějšími položkami z rozvahy. Do čitatele tedy dosazujeme jen pohotové platební prostředky jako hotovostní peníze v pokladně, na běžném účtu nebo na jiných účtech, ale i volně obchodovatelné cenné papíry a šeky, tedy rychle směnitelná aktiva neboli ekvivalenty hotovosti. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí intervalu 0,2–0,5. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele svědčí o neefektivním využívání hotovostních prostředků (Knápková, 2010).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.6)$$

### Ukazatele zadluženosti

Dle Grunwald, Holečková (2007) pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik k financování svých aktiv a činností využívá cizí zdroje. Přičemž používání cizích zdrojů ovlivňuje výnosnost kapitálu, ale tak i riziko.

Základním principem ukazatelů zadluženosti je hodnocení struktury finančních zdrojů podniku. Analýzy zadluženosti slouží k nalezení optimálního poměru mezi vlastním a cizím kapitálem, tedy optimální kapitálové struktury. Obecně platí, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko to s sebou přináší (Knápková, Pavelková, 2010).

**Celková zadluženost** – jedná se o základní ukazatel zadluženosti, jehož doporučená výsledná hodnota se nachází v intervalu 30-60 %. S růstem celkové zadluženosti roste hodnota věřitelského rizika. Tento ukazatel je nutné posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností podniku a také v kontextu se strukturou cizího kapitálu (Růčková, 2010).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.7)$$

**Koeficient samofinancování** – říká nám, nakolik je podnik finančně samostatný. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli předchozímu, celková zadluženost, jejich součet by měl v konečném výsledku vyjít 1.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.8)$$

**Míra zadluženosti** – tento ukazatel je velice důležitý zejména při žádosti o nový úvěr. Banka se s jeho pomocí rozhoduje, zda úvěr poskytne či ne. Ukazatel vypovídá o tom, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů. Důležité je sledovat jeho vývoj v čase, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje, či snižuje.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.9)$$

## 2.4 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy můžeme hodnotit jak prvky vnitřního prostředí, tak faktory vnějšího prostředí. Dle Sedláčková (2006) ji lze považovat za velmi užitečný nástroj k rekapitulaci a shrnutí předcházejících analýz. Využívá výsledků předchozích analýz, pomocí kterých definuje silné a slabé stránky firmy a následně je srovnává s hlavními vlivy z vnějšího prostředí podniku, respektive s příležitostmi a hrozbami a směřuje k syntéze a závěrům, jež jsou základním východiskem rozhodnutí o strategii. Strategického úspěchu podnik dosáhne maximalizací silných stránek a příležitostí a minimalizací slabých stránek a hrozeb.

Důvodem proč je tato metoda velmi využívána, je její snadná aplikovatelnost a možnost využití v širokém spektru případů. Analýza SWOT má ale také nevýhodu, někdy může být pro podnik obtížné jasně určit, zda se jedná o silnou stránku, či o slabou, a zda určitý jev představuje příležitost anebo ohrožení podniku.

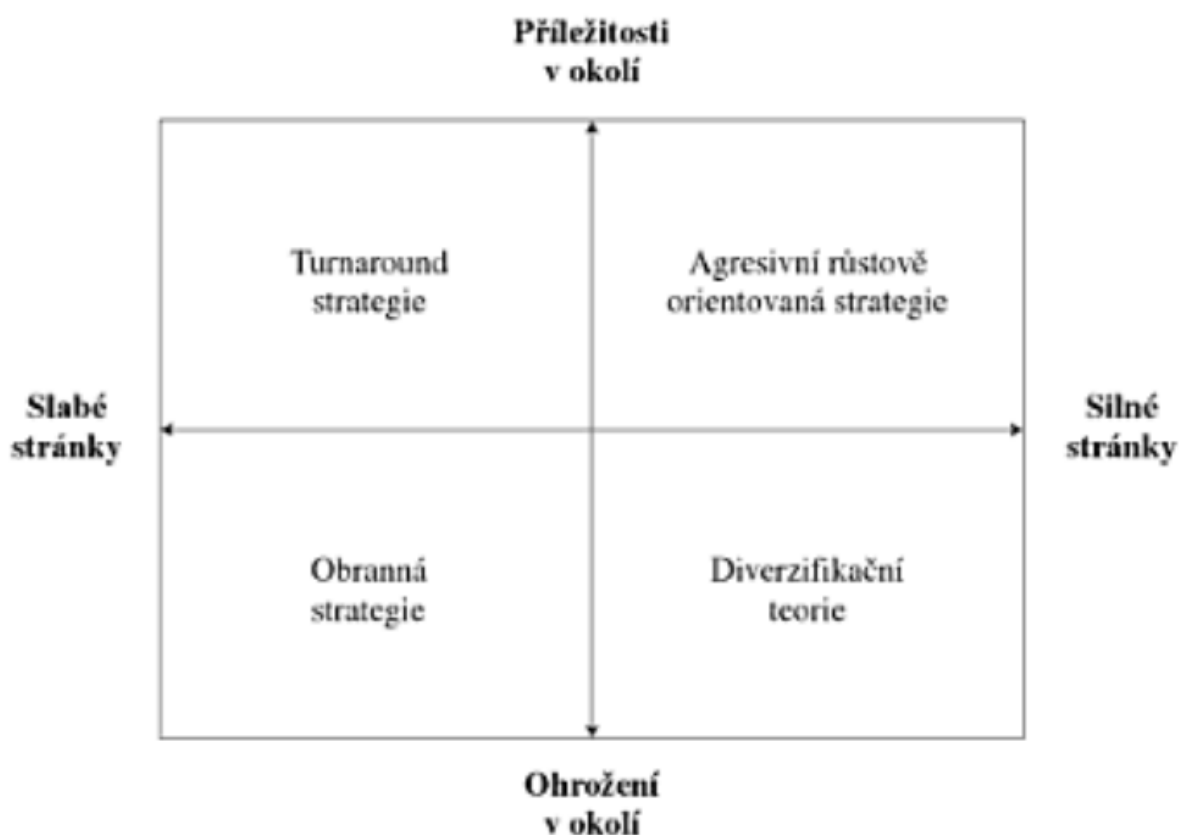
Název SWOT je akronym, jež je tvořen počátečními písmeny těchto anglických slov:

- **Strengths** - silné stránky, přednosti organizace,
- **Weaknesses** - slabé stránky, nedostatky organizace,
- **Opportunities** - příležitosti vnějšího prostředí,
- **Threats** - hrozby z vnějšího prostředí.

„Cílem analýzy je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí“ jak tvrdí Jakubíková (2008, str. 103).

Výstupem této analýzy je SWOT matice. Na základě této matice následně rozeznáváme čtyři druhy situací, které mohou nastat a mohou být následně velkým pomocníkem při volbě konečné strategické varianty, kterou bychom se měli řídit. Na Obr. 2.4 jsou jednotlivé typy variant zobrazeny.

**Obr. 2.4 Diagram analýzy SWOT**



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, str. 92)

Na základě kombinace příležitostí, ohrožení, silných a slabých stránek podnik sestavuje strategii za pomoci čtyř odlišných přístupů. Tyto přístupy lze dle Veber (2009) členit následujícím způsobem:

- přístup **S – O** je založen na využívání silných stránek podniku a velkých příležitostí z okolí. Výsledkem příznivých okolností by měla být **růstově až agresivně orientovaná strategie**. SO strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je žádaným stavem a cílem většiny podniků.
- přístup **W – O**: tento přístup je zaměřen na překonání a eliminaci slabých stránek s využitím příležitostí z okolí. Pro tento kvadrant je vhodné využít **strategii turnaround**.
- přístup **S – T**: zvolený přístup radí využít silných stránek pro možnost eliminace ohrožení z okolí. V této situaci je potřeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je pomocí silných stránek na příležitosti. Vhodná je **diverzifikační strategie**.
- přístup **W – T**: tento přístup se projevuje snahou vyřešit znepokojující stav i přes možnost likvidace části podniku. Tento kvadrant není pro podnik příliš výhodný. Strategie WT se zaměřuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci hrozeb. Jedná se o **obránné a defenzivní strategie**.

Závěrem této analýzy by mělo být dle Horáková (2003) sestavení stručného a přehledného výsledku. Ten by měl znázorňovat silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení i s komentáři k jednotlivým faktorům. V komentářích by mělo být uvedeno: vzájemné vazby mezi faktory, výběr faktorů, které je třeba eliminovat a které naopak využít, opatření potřebné vykonat do budoucna a jaké úsilí je nutné vynaložit pro splnění účelu.

### 3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

V předchozí části práce byla vyjasněna základní teoretická východiska strategické analýzy. Cílem této kapitoly je představit vybraný podnik, který je předmětem analýzy diplomové práce. Na přání analyzovaného podniku bude v následující části práce podnik označován fiktivním názvem Hotel Zlatý Rak. Údaje o podniku byly čerpány z firemních materiálů, internetu a z nestandardizovaných rozhovorů s představiteli analyzovaného podniku.

#### 3.1 Umístění hotelu

Hotel Zlatý Rak se nachází v centru 3. největšího města České republiky, Ostravy a disponuje velmi výhodnou polohou v centru města. Velkou předností hotelu je snadná dostupnost jak autem, tak i veřejnými prostředky, jako jsou tramvaj a autobus. Nevýhodou umístění hotelu v centru je problematická situace s parkováním. Hotel v současné době nedisponuje vlastním parkovištěm a svým hostům žádným způsobem negarantuje možnost zaparkování poblíž hotelu.

Hotel má ve svém okolí řadu institucí, obchodů, divadel, nákupních center, i obytných domů, apod. V blízkosti se dále nachází nově otevřené obchodní a zábavní centrum Forum Nová Karolina. Zde lze kromě jiného najít multikino, restaurace, kavárny, jídelní zónu, dětské koutky, letní terasy a mnoho obchodů světových značek.

Z řad kulturních zařízení můžeme poblíž hotelu nalézt dvě divadla, Divadlo Antonína Dvořáka a Divadlo Jiřího Myrona. Pro pořádání různých kulturních akcí, ale hlavně výstav a veletrhů slouží Výstaviště Černá Louka, dále Slezskoostravský hrad, Miniuni a Sklep strašidel, nacházející se právě na tomto výstavišti. Tyto areály se za rok 2009 umístily podle České centrály cestovního ruchu CzechTourism na 1. místě v Moravskoslezském kraji jako nejnavštěvovanější kulturní památky, dále na 12. místě v TOP nejnavštěvovanějších turistických cílů v České republice.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Černá louka Ostrava, *O společnosti* [online]. [18. 04. 2014]. Dostupné z [http://www.cerna-louka.cz/o\\_spolecnosti/](http://www.cerna-louka.cz/o_spolecnosti/)

Dále nesmíme zapomenout na známou ostravskou Stodolní ulici. V ulici samotné a v jejím těsném okolí se nachází desítky barů, restaurací a klubů, které jsou hojně navštěvovány zejména o víkendu. Kluby se od sebe liší svým zaměřením, některé se specializují na hudbu šedesátých let, jiné pak na modernější hudební žánry. Najdete zde i výborné restaurace a příjemné kavárny.

### **3.2 Poskytované služby**

Hotel Zlatý Rak je jedním z mnoha tříhvězdičkových hotelů v Ostravě. Počet hvězdiček by měl pro klienta vyjadřovat a zajišťovat určitý standard luxusu a pohodlí ve spojení s výši kvality nabízených služeb. Výše a kvalita poskytovaných služeb se odráží také v jejich cenách a dostupnosti. Hotel se snaží poskytovat kvalitní a levné ubytování zároveň.

#### **3.2.1 Ubytovací služby**

Celková ubytovací kapacita hotelu je 36 lůžek plus 14 přistýlek. V nabídce hotelu je šestnáct pohodlně zařízených pokojů, z toho devět jednopokojových, pět dvoupokojových a dva čtyřpokojové. Ubytování v Hotelu Zlatý Rak je ideální pro krátkodobé, ale také dlouhodobé pobyty, jak pro jednotlivce, tak pro rodiny s dětmi.

Všechny pokoje jsou vybaveny novým nábytkem, televizními přijímači se satelitními programy a rozhlasovým vysíláním, přípojkou na internet, telefony s přímou volbou, kuchyňkou s minibarem a sprchovým koutem se sociálním zařízením. Pro hosty je k dispozici na pokoji také vysoušeč vlasů. Součástí pokojů se čtyřmi lůžky je také druhá koupelna s vanou a pračkou.

### **3.2.2 Stravovací služby**

Ve vlastnictví hotelu je také restaurace s odděleným salónkem a kavárna. Navštívit je mohou jak hoteloví hosté, tak kdokoliv jiný. Kapacita restaurace je 75 osob a 16 osob pro salónek. Kuchyně nabízí kromě stálého jídelního lístku také zvýhodněné polední menu.

Hostům jsou poskytovány snídaně formou a la carte. Vybrat si tak mohou ze snídaňového menu to, na co mají momentálně chuť. Do stálé snídaňové nabídky patří například: míchaná vejce, se šunkou a tmavým chlebem, zapečená italská panini se šunkou, sýrem a salátkem, dále pak tramezzini - italské toasty se šunkou, sýrem a salátkem, a mnoho dalších. V případě, že jsou hosté na cokoliv alergičtí, nemusejí se ničeho obávat. Restaurace je schopna zajistit také snídani pro alergiky a třeba pro vegetariány i vegany, případně také snídaňové balíčky s sebou.

### **3.2.3 Doplnkové služby**

Do doplňkových služeb poskytovaných hotelem můžeme zařadit prodej vybraných druhů zboží na recepci. Konkrétně se jedná o alkoholické i nealkoholické nápoje, cigarety, hygienické potřeby, sladkosti, atd. Recepce hotelu je hostům k dispozici 24 hodin, 7 dní v týdnu. Kromě registrace, vydávání klíčů, kompletních informací o hotelu a dalších běžných služeb, si zde hosté mohou zdarma vypůjčit dětskou postýlku, dále žehličku i s žehlicím prknem, mikrovlnou troubu a sušák na prádlo. Na recepci je možné uschovat si v hotelovém trezoru cennosti a nechat zavazadla. Dalšími doplňkovými službami, které hotel poskytuje, je bezdrátové připojení k internetu, možnost platby kartou, americkými dolary i eurem, zprostředkování ubytování v jiném ubytovacím zařízení v případě plné vytíženosti hotelu, nabídka prospektů a informačních materiálů o Ostravě a okolí.

### 3.3 Cena ubytování

Ceny za ubytovací služby za noc a včetně snídaně jsou uvedeny v Tab. 3.1. Součástí uváděných cen je i DPH a místní poplatek za ubytování 6,- Kč za využití lůžko a den. Při dlouhodobém, anebo opakovaném ubytování jsou hostům poskytovány výrazné slevy odvíjející se dle počtu strávených nocí v hotelu. Tyto slevy se pohybují v rozmezí od 10 % až do 30 %.

Hotel pro své hosty nabízí možnost přistýlky u dvou a čtyř lůžkových pokojů. Jestliže si hosté vyžádají přistýlku, pak je k ceně za pokoj připočítána pouze cena za snídani. Jedná se o navýšení v hodnotě 95 Kč. Dále mohou hosté v hotelu Zlatý Rak využít možnosti ubytovat se spolu se svými zvířecími mazlíčky. Tuto možnost poskytuje hotel svým zákazníkům bez dalších příplatků, je však nutné oznámit to již při rezervaci.

**Tab. 3.1 Cena pokojů**

Typ pokoje	Počet osob	Cena
Jednopokojový	1	1 300 Kč
	2	1 900 Kč
Dvoupokojový	2	2 700 Kč
Čtyřpokojový	4	3 995 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních materiálů

### 3.4 Obsazenost pokojů

K oslovení zákazníků vlastní pomocí slouží zejména webové stránky hotelu. Zde hotel svým hostům poskytuje informace o veškerých svých službách a aktuálních akcích probíhajících v hotelu. Stránky hotelu jsou k dispozici jak v českém, tak polském, anglickém, německém a ruském jazyku. Dále se hotel prezentuje pomocí propagačních materiálů a hotelových prospektů, které jsou k dispozici jednak na recepci a na pokojích. Zákazníci v nich mohou najít základní informace o nabízených službách a ceník ubytování. Brožura je graficky velmi dobře zpracována, je doplněna o barevné fotografie hotelu, jednotlivých typů pokojů a restaurace. Nechybí na ni kontaktní údaje a mapa značící sídlo hotelu.



Hotel se snaží oslovit potenciální zákazníky vlastní pomocí, ale ubytování nabízí také pomocí zprostředkovatelů na internetových stránkách, spolupracuje s cestovními kancelářemi a agenturami. Tato spolupráce je realizovanou formou provize z realizovaných rezervací za ubytování. Mezi hlavní zprostředkovatele patří Booking.com, Hotel.cz, Hotely.cz, Hotelzone.com a Invia.cz.

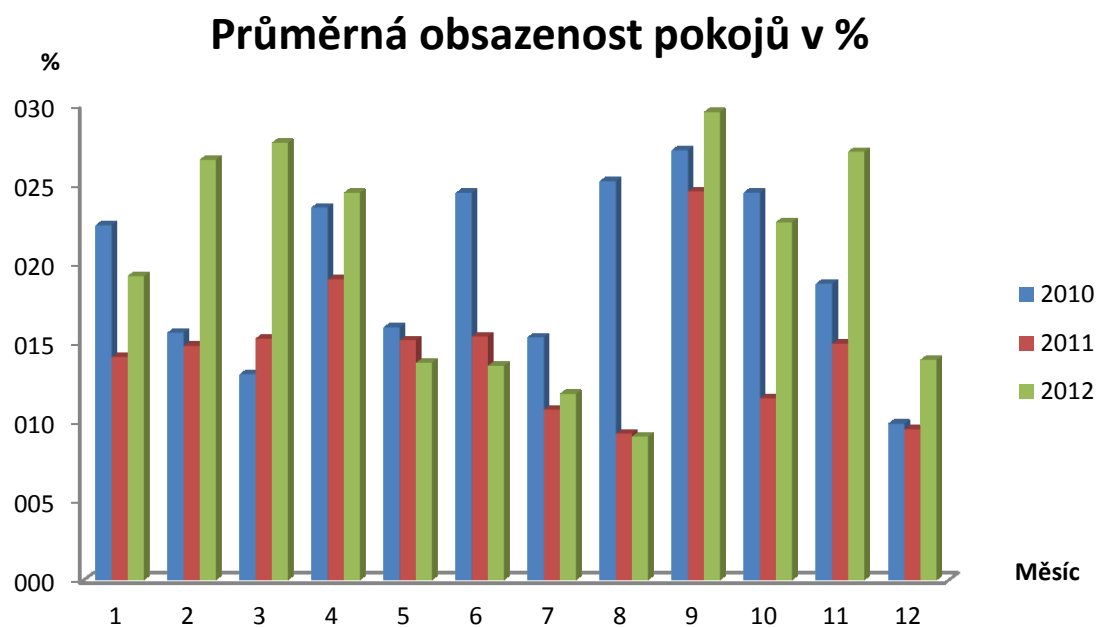
Vývoj obsazenosti pokojů v jednotlivých letech můžeme vidět v Tab. 3.2 a Grafu 3.1. V celkové obsazenosti v letech 2010-2012 si můžeme všimnout kolísavého trendu. Celková obsazenost v roce 2012 byla ve sledovaném období nejvyšší a tvořila již téměř 20 %. V předchozích letech byla vždy nižší, v roce 2010 19,6 % a v roce 2011 pouze 14,5 %. Přičemž nejvyšší obsazenost můžeme vidět ve všech letech v září, kdy se obsazenost nacházela v rozmezí 24,5 % až 29,54 %. Naopak nejnižší obsazenost byla v srpnu, pouhých 9,05 %, ta byl v srpnu i v roce 2011 a v roce 2010 byla v prosinci. Obsazenost hotelu bývá v posledních letech nízká především během června, července a srpna. Během týdne je pak kapacita hotelu nevyužita především během víkendů.

**Tab. 3.2 Obsazenost pokojů v %**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	celkem
2010	22,4	15,6	13,0	23,5	16,0	24,4	15,3	25,2	<b>27,1</b>	24,5	18,7	<b>9,9</b>	19,6
2011	14,1	14,8	15,2	19,0	15,1	15,4	10,8	<b>9,2</b>	<b>24,5</b>	11,5	14,9	9,5	14,5
2012	19,2	26,5	27,6	24,4	13,7	13,5	11,7	<b>9,1</b>	<b>29,5</b>	22,6	27,0	13,9	19,9

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních materiálů

**Graf 3.1 Průměrná obsazenost pokojů v %**



Zdroj: vlastní zpracování, dle interních údajů

## 4 APLIKACE METOD STRATEGICKÉ ANALÝZY

V této kapitole se budeme věnovat analýze externího a interního prostředí. Jako první je rozebráno podnikové makrookolí, které bude analyzováno pomocí analýzy SLEPT a 4C. Následně bude pozornost soustředěna na mikrookolí podniku a analýzu Porterových pěti konkurenčních sil. Vnitřní faktory podniku budou podrobeny finanční analýze. Na závěr kapitoly bude provedena souhrnná analýza SWOT.

### 4.1 SLEPT analýza

Pro poznání makroprostředí podniku byla zvolena modifikovaná verze PEST analýzy, kterou je SLEPT analýza. V rámci této metody je zkoumáno sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické prostředí podniku.

#### 4.1.1 Sociální prostředí

Provoz hotelu významně ovlivňují zejména sociální faktory, mezi které řadíme vlivy demografické, kulturní a sociální. Tyto faktory mají vliv nejen na zákazníky, jejich motivaci a životní styl, ale i celkovou nabídku služeb cestovního ruchu.

Demografickým trendem je především stárnutí obyvatelstva neboť, jak zjistil Český statistický úřad<sup>2</sup> věková skupina osob 65letých a starších na konci roku 2012 čítala 1,768 milionu osob. Byla tedy o 66,2 tisíce osob početnější než na konci roku 2011. Pozvolné zvyšování zastoupení seniorů v populaci lze pozorovat již od poloviny 80. let 20. století. Toho by měl Hotel Zlatý Rak využít a nabídnout tomuto segmentu balíčky, které budou obsahovat kvalitní produkty a odpočinkové aktivity. Demografické prostředí, hraje jednu z hlavních rolí. Je třeba sledovat věkové kategorie, velikost rodin, velikost domácností, hustotu osídlení, etnické složení apod. Velice významné jsou změny v rodině. Je viditelné, že v poslední době, se struktura rodin velice změnila. Kdysi tradiční seskupení manželů a dětí je v dnešní době narušeno rozvody, kterých v posledních letech neustále přibývá. Narůstá i počet jednočlenných domácností, nebo neúplných rodin. S čímž z pohledu hotelu je nutno počítat a vytvářet i nabídky například pro matky samoživitelky, pro které by určitá honosná dovolená byla finančně velice náročná

---

<sup>2</sup> ČSÚ. *Vývoj obyvatelstva České republiky 2012* [online]. [10. 04. 2014]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/4007-13>

Sociální prostředí je spojeno s velkými změnami ve společnosti. Jedná se například o rostoucí důraz na množství volného času a snahu uniknout z každodenního stresu. Celkově by se dalo říci, že lidé v dnešní době kladou velký význam na to, co dělají ve svém volném čase a právě cestování se stalo jejich velmi významnou aktivitou. Což pro Hotel Zlatý Rak představuje velkou příležitost.

Jedním z důvodů, proč lidé cestují, je poznávání cizích kultur a navštěvování různých kulturních akcí. Agentura Czech Tourism uvádí seznam často navštěvovaných kulturních akcí v ČR, mezi tyto akce patří také akce v Ostravě a okolí. Můžeme zde najít kulturní akce jako jsou například Colours of Ostrava, Mezinárodní hudební festival Leoše Janáčka, Shakespearovské slavnosti a mnoho dalších.

#### **4.1.2 Legislativní prostředí**

Jak uvádí Rýglová, Burian, Vajčnerová (2011) ubytovací služby upravuje zákon o pobytu cizinců na území České republiky č. 326/1999 Sb. Dále zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb., který se vztahuje na veškeré zpracovávání osobních údajů fyzickými i právnickými osobami. Požadavky na bezbariérovost v ubytovacích zařízeních definuje vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj č. 398/2009 Sb. o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb. V hotelovém průmyslu pracují i zaměstnanci. Základními právními normami upravujícími pracovní právo jsou zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, zákon č. 1/1992 Sb. O mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку i zákon č. 266/2006 Sb. O úrazovém pojištění zaměstnanců.

Provozní řád je dalším legislativním dokumentem. Jde o vnitřní řád provozovny, který jsou všechny provozovny povinny vypracovat. Popisuje konkrétní praktické postupy pro zabezpečení provozu po stránce hygieny, bezpečnosti, protipožární ochrany, pracovněprávních podmínek i ochrany spotřebitele.

Důležitou oblastí v hotelu je i ochrana životního prostředí. Dle Rýglová, Burian, Vajčnerová (2011) tuto oblast upravují zákony, č. 254/2001 Sb. vodní zákon, zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech, zákon č. 274/2001 Sb. o vodovodech a kanalizacích, vyhláška č. 383/2001 Sb. o podrobnostech nakládání s odpady, vyhláška č. 381/2001 Sb. katalog odpadů.

### 4.1.3 Ekonomické prostředí

Makroekonomickými ukazateli ovlivňující dění v ČR je zejména míra nezaměstnanosti a míra inflace. Tyto ukazatele ovlivňují podnikatelské subjekty v oblasti jejich budoucího vývoje, či plánování zdrojů aj.

Mezi hlavní činitele, kteří významně ovlivňují nákupní rozhodování zákazníků, patří již zmíněná, nezaměstnanost, díky které klesá koupěschopná poptávka, protože lidé šetří. Roční obecná míra nezaměstnanost v roce 2013 oproti minulému roku opět rostla. V současné době dosahuje výše 8,6 %. Na základě těchto informací lze pozorovat trend menšího zájmu zákazníků trávit čas v restauracích a hotelích, jelikož lidé přednostně uspokojují své základní potřeby, jako je zajištění obživy a bydlení.

Významným činitelem v rámci ekonomického prostředí je příjem (důchod) domácností. V průběhu posledních let roste jak průměrná hrubá měsíční mzda, tak minimální mzda. Průměrná hrubá měsíční mzda se nyní pohybuje okolo 25 000 Kč. Minimální mzda je od srpna roku 2013 stanovena na 8 500 Kč. Růst důchodu domácností může být pro Hotel Zlatý Rak příležitostí. Lidé budou ochotni zaplatit více za trávení svého volného času.

Průměrná míra inflace je dalším aspektem ovlivňující vývoj nákupního chování. Meziroční míra inflace v roce 2013 byla 1,4 % a v předchozím roce byla 2,4 %. Tento vývoj je pro analyzovaný podnik příznivý, jelikož lidem se tak zvyšuje výše reálné mzdy.

Česká republika je malou otevřenou ekonomikou, proto posilování nebo oslabování domácí měny proti zahraničním měnám citelným způsobem ovlivňuje ekonomickou situaci českých podniků. Vzhledem k tomu, že část zákazníků Hotelu Zlatý Rak pocházejí ze zemí Evropské unie, je pro tento podnik důležitý vývoj směnného kurzu CZK/EUR. Jak lze vidět na Obr. 4.1 měnový kurz eura byl v listopadu 2013 výrazně oslaben intervencemi ČNB. Z tohoto důvodu je nyní prostor pro rozvinutí cestovního ruchu, jelikož pro cizince je nákup české koruny levnější. Do České republiky přijelo v roce 2013 celkem 7,3 milionu zahraničních turistů, což tvoří meziroční nárůst o dvě procenta. Celkem zahraniční turisté uskutečnili 20,7 milionu přenocování.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Czech Tourism, *Další rekord: Do Česka přijelo 7,3 milionu turistů* [online]. [18. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/statistiky/aktualni-informace/dalsi-rekord-do-ceska-prijelo-7,3-milionu-turistu/>

**Obr. 4.1 Vývoj kurzu euro / česká koruna**



Zdroj: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/>

#### **4.1.4 Politické prostředí**

Z politického hlediska má v cestovním ruchu zákonodárnou úlohu Parlament ČR, tedy Poslanecká sněmovna a Senát. Výkonem státní správy v odvětví cestovního ruchu je podle kompetenčního zákona č. 2/1969 Sb., v platném znění, pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj. Toto ministerstvo je zřizovatelem agentury CzechTourism v souladu s ustanovením zákona 219/2000 Sb., o majetku České republiky, ve znění pozdějších předpisů, jakožto ústřední orgán státní správy ČR ve věcech cestovního ruchu.

Současná politická situace v České republice není pro podnikatele příliš přívětivá. Příčinou této situace je zejména časté střídání vlád s různými preferencemi a politickou orientací, jejich slabé a nestálé mandáty, které brání dokončení důležitých reformních kroků, či naplnění předvolebního programu. Silným negativním jevem je fakt, že politické strany jsou často spojovány s korupcí a korupčními aférami. Politická nestabilita může mít následky na celkovou ekonomiku země. Do politicky nestabilní země nebudou zahraniční podnikatelé chtít investovat, nebudou chtít s takovou zemí obchodovat a většina turistů se jí začne vyhýbat.

Pro podnikání malých a středních firem je dalším z důležitých faktorů vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. Tato sazba má vliv na konečnou výši disponibilního zisku. V posledních letech můžeme sledovat trend postupného snižování. Trend je odrazem snahy politického prostředí, které se v dobách ekonomické recese takto snaží o podporu a rozvoj podnikatelského sektoru. V současné době je sazba neměnná od roku 2010 na úrovni 19 %.

#### **4.1.5 Technologické prostředí**

Technologická situace se projevuje trvalými inovacemi, což nás nutí nejen intenzivně sledovat prospěšné novinky, ale také je zavádět – čímž na jednu stranu dochází k snížení nákladů, ale zároveň vzniká potřeba investovat. Za činitele ovlivňující dnešní cestování lze bezpochyby zařadit masový rozvoj internetu. Důležitým faktorem je také to, že nedošlo pouze k růstu počtu uživatelů internetu, ale také k růstu lidí, kteří provádějí nákupy pomocí internetu. S prováděním nákupů pomocí internetu je také spojen rozvoj různých internetových informačních a rezervačních systémů. Internet je v oblasti ubytovacích zařízení využíván také ke komunikaci se zákazníky, dodavateli a bankovními institucemi.

V posledních letech došlo k velkému rozvoji tzv. chytrých telefonů. Tyto chytré telefony nabízejí velké množství využití, nabízí pokročilé funkce, jako například přehrávání hudby, připojení k internetu nebo využívání různých aplikací. Díky aplikacím si například mohou návštěvníci města nahrát do svého telefonu interaktivní mapku celého města, například i s památkami a výkladem.

## **4.2 Analýza 4C**

I při zaměření se na regionální trh se společnosti nevyhnou dopadům globalizace a soupeření s nadnárodními společnostmi. Metoda 4C se věnuje faktorům globalizace, zaměřuje se na zákazníky (Customers), náklady (Cost), národní specifika (Country) a konkurenty (Competition)

### **4.2.1 Zákazníci**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, u zákazníků jsou sledovány především jejich požadavky. Ty jsou v odvětví hotelnictví ve většině případů homogenní a čím dál více se začíná projevovat podobný spotřebitelský vkus. Zákazníci dnes vyžadují vysoký komfort za příznivou cenu, a aby byl hotel dobře dostupný. Hosté chtějí, aby čas, který v hotelu stráví, byl příjemný, ideálně spojen také se zážitky, na které budou dlouho vzpomínat. Do hotelů stále častěji míří zákazníci, jejichž životní úroveň roste. Tento trend je pro Hotel Zlatý Rak příznivý, jelikož takovíto zákazníci jsou ochotni za poskytované služby zaplatit více.

### **4.2.2 Náklady**

Náklady jsou podstatnou částí při tvorbě strategie, neboť se odrážejí ve tvorbě konečné ceny. Významnou část nákladů společnosti tvoří náklady, které jsou fixní (nájemné, platy zaměstnanců, odvody organizace vůči státu z titulu zdravotního a sociálního pojištění a státní politiku zaměstnanosti atd.). Tyto náklady lze ovlivnit jen stěží. Druhou skupinou jsou variabilní náklady, např. nákupy výpočetní techniky a služeb od dodavatelů. Tyto položky podnik může regulovat správnou volbou dodavatele, vybudováním dobrých vztahů, případně slevami.

Náklady na reklamu jak v českých, tak zahraničních hromadných sdělovacích prostředcích jsou vysoké, proto tento způsob propagace hotel příliš nevyužívá. Efektivní reklamou může být účast na oborových mezinárodních a regionálních výstavách. Zde může dojít ke sbírání cenných kontaktů a na druhou stranu k propagaci společnosti pomocí do obchodních prospektů.



### **4.2.3 Národní specifika**

Obecně ve světě panuje trend zmírňování bariér obchodu, i přesto stále fungují i země se svou protekcionistickou obchodní politikou, kde platí celní zábrany, dovozní kvóty a také národní subvence. Týká se to především států, které nejsou členy EU. Se vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004 se zjednodušily mimo jiné také národní specifika.

### **4.2.4 Konkurence**

Konkurence je čím dál globálnější a vyvíjí tlak i na regionální společnosti. V posledních letech začalo na český trh pronikat mnoho podniků, které jsou ve formě nadnárodních společností. Zde můžeme jmenovat například Hotel Mercure a Hotel Park Inn. Konkurentem Hotelu Zlatý Rak jsou hotely působící v Ostravě, zejména v centru města. Nesmíme však opomenout i menší hotely, které mohou konkurovat svou blízkou vzdáleností od Ostravy. Stávající konkurence hotelu je dále více rozebrána v následující kapitole 4.3.1.

Největšími konkurenty v globálním měřítku jsou však hotely v zahraničí, za které si lidé rádi připlatí. Lidé na dovolenou raději vyjždějí do zahraničí, než aby zůstávali v České Republice, což se projevuje například v obsazenosti pokojů během letních měsíců.

### **4.3 Analýza Porterových konkurenčních sil**

V této kapitole se budeme věnovat analýze pěti konkurenčních sil, které ovlivňují pozici na trhu Hotelu Zlatý Rak. Jedná se o sílu konkurence uvnitř odvětví, nových konkurentů, substitutů, dodavatelů a zákazníků. Tyto konkurenční síly je potřeba sledovat a analyzovat, především proto, že mohou ohrozit činnost hotelu.

#### **4.3.1 Stávající konkurence**

Jak ukazuje přehled ubytovacích zařízení v Ostravě uvedený v Příloze č. 4, vykazuje Ostrava v současnosti celkem 59 ubytovacích zařízení. Z tohoto celkového počtu na čtyřhvězdičkové připadá 9 hotelů a na tříhvězdičkové 21 hotelů, včetně Hotelu Zlatý Rak.

Síla stávající konkurence spočívá zejména v rostoucím tlaku na snížení cen. Čtyřhvězdičkové hotely zlevňují své ubytování na úroveň cen tříhvězdičkových hotelů. Proto jsou čtyřhvězdičkové hotely v blízkém okolí považovány za velkou hrozbu. Velkou výhodou analyzované společnosti z konkurenčního hlediska je silné jméno na trhu a kvalitní zaměstnanecká základna.

Velkými konkurenty jsou především čtyřhvězdičkové hotely v jeho blízkém okolí. Můžeme k nim zařadit například Hotel Park Inn, Hotel Imperial a Mercure Center Ostrava. I přesto, že za hlavní konkurenty jsou považovány hotely čtyřhvězdičkové, nesmíme zapomínat i na konkurenci z řad hotelů tříhvězdičkových. Zde můžeme zařadit zejména Hotel Club Trio, Hotel Harmony a mnoho dalších. Mimo Ostravu se v těsné blízkosti města nacházejí ubytovací zařízení jako je Hotel Brušperk, Hotel Sýpka v Petřvaldě, 3 penziony v Klimkovicích (lázně) a penzion v Krmelíně. Tyto ubytovací zařízení nabízejí ubytování s cenami nesrovnatelně nižšími ve srovnání s Hotelem Zlatý Rak. Jejich síla, kromě ceny, spočívá také v jednoduchém dojezdu do středu města autem.

### 4.3.2 Noví konkurenti

Konkurence se neustále zvětšuje a do odvětví přicházejí noví konkurenti. Pro omezení síly nových konkurentů slouží bariéry vstupu. Ty zabraňují vstupu konkurence na trh, anebo se jej alespoň snaží ztížit. Těmito bariérami u tříhvězdičkových hotelů jsou zejména vysoké počáteční investice před zahájením provozu, dále velká konkurence na trhu, která mezi sebe nechce pustit nováčky, či zdlouhavý proces vyhledávání a získávání dodavatelů, také dlouhý proces oslovování a získávání zákazníků, v neposlední řadě i vybudování si dobrého jména. Vstup nových konkurentů představuje pro jakýkoliv podnik ztrátu zákazníků, ohrožení pozice na trhu, a také zmenšení podílu na něm. V případě tříhvězdičkových hotelů je bariérou zejména vysoká finanční náročnost na jeho zřízení, vzhledem k tomu, že čím vyšší je kategorie ubytovacího zařízení, tím větší nároky jsou kladeny na jeho vybavenost.

V současné době není patrné, že by mělo dojít, anebo došlo ke vstupu nové konkurence na trh v okolí Hotelu Zlatý Rak. Naopak hotely, které zde působily již řadu let, jsou v nevyhovujících podmínkách a dochází k jejich zrušení. I přes tyto bariéry a současnou situaci by analyzovaný podnik, měl zůstat ostražitý a zkoumat nové konkurenty a jejich sílu, jelikož mohou ohrozit činnost hotelu.

### 4.3.3 Substituty

Zákazníci mohou nahrazovat ubytování nabízené analyzovaným podnikem i jinými službami, které jim přinesou stejné uspokojení jejich potřeb. Substituty hotelového ubytování v Ostravě tvoří celkem 15 penzionů a značná ubytovací kapacita podnikových ubytoven velkých průmyslových podniků, které nabízejí ubytování i účastníkům pracovních cest. Dalším významným substitutem tvoří ubytování u rodiny, případně přátel, u kterých mohou hosté přenocovat a nemusejí tak využívat služeb hotelu.

S ohledem na celosvětovou ekonomickou finanční a hospodářskou krizi, která zanechala velké stopy v odvětví cestovního ruchu je hrozba substitutů velká. Někteří zákazníci mohou z důvodu šetření nákladů při volbě ubytování pro své zaměstnance na pracovní cestě dát přednost levnějším substitučním možnostem ubytování.

#### **4.3.4 Dodavatelé**

Hrozbou se dodavatel stává v případě, že se jedná o dodavatele zboží či služeb nezbytných pro existenci podniku. Silný dodavatel si může klást podmínky, které mohou vést ke snižování zisku zvyšováním cen vstupů, nebo snižováním kvality surovin. V současné době neexistuje pro hotel jediný dodavatel, na jehož dodávkách zboží či poskytování služeb, by byl zcela závislý. Vzhledem k tomu, že Hotel Zlatý Rak využívá běžné dodavatele, kterých je na trhu dostatek, je jejich vyjednávací síla, hrozba zanedbatelná.

Důležitými dodavateli jsou vzhledem k objemu nákupu společnosti ČEZ a.s., RWE Česká republika a. s. a OVAK a.s. Mezi dodavatele nápojů pro recepci patří BENSTAR s.r.o. Jako dodavatele čistících, kosmetických prostředků je využíván MB SWING s.r.o. Dodavatelem služeb odvozu komunálního odpadu je OZO Ostrava s.r.o. Hotel má smluvně zajištěny taxi služby a ochranu bezpečnostní agentury, která dohlíží na zajištění klidu a bezpečí ve všech prostorách.

Nápoje, většina potravinářských výrobků i kosmetické prostředky jsou dováženy přímo do hotelu dodavatelem tohoto zboží. Tato situace je pro podnik příznivá, jelikož tím odpadají náklady, které by vznikly v případě, že by si sám zajišťoval dopravu potřebných surovin.

#### **4.3.5 Zákazníci**

V cestovním ruchu mají zákazníci a jejich přání důležité místo. Při výběru ubytovacího zařízení se zákazník rozhoduje především dle ceny, kvality a rozsahu nabízených služeb, materiálního prostředí, a také dle toho jaké jsou recenze na toto zařízení. Vyjednávací pozice zákazníku ubytovacích zařízení je velmi silná. Důvodem jsou především nízké náklady na přechod ke konkurenci a velké množství ubytovacích zařízení v okolí, čímž je vyjednávací pozice zákazníku posílena. Dnes má zákazník díky internetu přístup k velkému množství informací. Může dohledat reference a zkušenosti bývalých zákazníků, ať už spokojených anebo nespokojených. Dále může jednoduše získat přehled o nabídce konkurence.

Hotel Zlatý Rak má širokou škálu zákazníků. Co se týče příjmových skupin, největším zákaznickým segment tvoří střední příjmová vrstva obyvatelstva. Klientelu hotelu tvoří nejen občané České republiky, ale také zahraniční hosté. Koncovým zákazníkem dále může být jak fyzická osoba, tak právnická osoba. Z řad fyzických osob to jsou většinou podnikatelé na služebních cestách, ale také hosté přijíždějící za poznáním Ostravy a okolí.

V posledních letech zaznamenáváme trend snižování zájmů hostů o ubytování. Za tímto snižováním zájmu je především fakt, že firmy šetří náklady a snaží se omezit svoje výdaje na pracovní cesty zaměstnanců. Proto pro jejich ubytování mohou někdy dát přednost levnějším ubytovacím zařízením, např. dvouhvězdičkovým hotelům, případně i penzionům. U fyzických osob pak za tento trend může zejména změna v příjmech, které se v návaznosti na ekonomickou krizi snižují. Odběratelé produktů tak mají nižší reálné příjmy a jejich ochota platit vyšší ceny se snižuje.

## 4.4 Finanční analýza

Jak již bylo na začátku práce řečeno, analýza a následná znalost finančního zdraví v podniku je velmi důležitá pro zvolení správné strategie. Na základě metody poměrových ukazatelů byly zjištěny výsledky, které by analyzovaný podnik měl zhodnotit a následně přiměřeně reagovat na vzniklou situaci. Údaje pro účely finanční analýzy jsou čerpány z výročních zpráv a účetních výkazů, z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, za roky 2010, 2011, a 2012. Účetní výkazy za dané období analyzovaný podnik zveřejňuje vždy až v druhé polovině následujícího roku, proto účetní období roku 2013 není ve finanční analýze zahrnováno. Výsledky vybraných ukazatelů byly získány na základě výpočtů dle vzorců uvedených v teoretické části práce v kapitole 2.3.1.

### 4.4.1 Analýza ukazatelů rentability

V Tab. 4.1 jsou pomocí vzorců (2.1), (2.2) a (2.2), které jsou popsány a rozvedeny v kapitole 2.3.1, vyjádřeny ukazatele rentability v jednotlivých letech 2010 – 2012. Ukazatelé rentability nejhorších hodnot dosahovaly v roce 2011, kdy hotel vykázal nejvyšší ztrátu.

**Tab. č. 4.1 Ukazatele rentability**

	<b>Vzorec</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
ROA (%)	2.1	- 3,99	- 8,27	2,69
ROE (%)	2.2	- 5,16	- 10,64	3,43
ROS (%)	2.3	- 15,92	- 41,30	16,87

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních údajů

**Rentabilita aktiv (ROA)** vyjadřující čistý zisk na jednu korunu aktiv (vlastních nebo cizích), měla ve sledovaném období kolísavou tendenci. Přičemž rentabilita aktiv by se měla pohybovat kolem 5 až 10 %. V roce 2011 došlo k poklesu z hodnoty - 3,99 % na hodnotu - 8,27 %. V roce 2012 se rentabilita aktiv již dostala do kladných čísel na hodnotu 2,69 %, zejména díky růstu EBITu a tomu, že byl EBIT poprvé ve sledovaném období v kladných číslech, podnik tedy vykazoval zisk před zdaněním. Ukazatel ROA má pozitivní vývoj, což je pro podnik dobře, nicméně stále nedosáhl doporučených hodnot.

**Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE) udává, kolik korun ve formě čistého zisku vydělá jedna koruna vloženého vlastního kapitálu. Hodnota výsledku by se měla pohybovat v rozmezí 9 - 15 %. I zde platí pravidlo, že pokud je procentuální hodnota rostoucí, tak je to pro firmu pozitivní informace. Pomocí tohoto ukazatele mohou akcionáři a vlastníci zjistit, jak efektivně byl zúročen jejich vložený kapitál. Ve sledovaném období měla rentabilita vlastního kapitálu stejně kolísavý trend, jako tomu bylo u rentability aktiv. Vliv na kolísavost u tohoto ukazatele měl především vývoj EAT. V roce 2010 bylo dosaženo hodnoty - 5,16 % a v roce 2011 dokonce -10,64 %. V roce 2012 byla rentabilita vlastního kapitálu již v kladných číslech, což je pro podnik dobře, a konkrétně dosahovala hodnoty 3,43 %.

Stanovenou hranicí pro **rentabilitu tržeb** (ROS) je rozsah mezi 4 a 8 %. Ziskovost tržeb byla příznivá pouze v roce 2012, v tomto roce byla dokonce překročena doporučovaná hranice. Každá jedna koruna tržeb v roce 2012 získaná z prodeje výrobků a služeb, přispívá k navýšení zisku podniku o 16,87 %. V dalších letech nedosahují zjištěné výsledky ani spodní hranice čtyř procent, naopak jsou v záporných číslech. Příčinou této nízké rentability není velikost tržeb, která se udržovala na téměř shodné hodnotě, ale spíše vývoj EAT v jednotlivých letech.

#### 4.4.2 Analýza ukazatelů likvidity

Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku, jelikož pouze dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Ukazatele likvidity, které byly získány z výpočtů dle vzorců (2.4), (2.5) a (2.6) jsou uvedeny v Tab. 4.2.

**Tab. 4.2 Ukazatele likvidity**

	<b>Vzorec</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Běžná likvidita	2.4	65,41	44,82	2,63
Pohotová likvidita	2.5	64,61	44,37	2,60
Okamžitá likvidita	2.6	53,93	28,12	1,62

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních údajů

Trend běžné, pohotové i okamžité likvidita je v posledních letech výrazně klesající. **Ukazatel běžné likvidity** je ukazatelem likvidity třetího stupně a je měřítkem budoucí solventnosti firmy. V roce 2012 se hodnota běžné likvidity začíná přibližovat k doporučenému intervalu 1,5 – 2,5. Pokud tedy podnik promění svá oběžná aktiva na hotovost, tak je schopen uspokojit své věřitele ve všech letech. V roce 2012 se nachází na hodnotě 3,63, z původních 65,41 v roce 2010.

Druhým stupněm likvidity je **pohotová likvidita**. Doporučené hodnoty pohotové likvidity jsou určeny hranicí od 1,1 do 1,5 a v žádném případě by se neměl dostat pod tuto stanovenou hranici. V této oblasti nemá podnik problém se vyrovnat se svými závazky, aniž by byl donucen prodat své zásoby, protože ve všech letech hodnota ukazatele dokonce překračuje stanovenou hranici, kvůli nižšímu objemu krátkodobých závazků. Pro věřitele je vyšší hodnota tohoto ukazatele příznivá, ale pro vlastníky podniku už nikoliv. Zejména z toho důvodu, že velké množství oběžných aktiv vázaných ve formě pohotových prostředků podniku přinese velmi malý úrok. Vývoj pohotové likvidity je pro podnik ve sledovaném období příznivý, jelikož se přibližuje k doporučeným hodnotám.

Nejužší vymezení likvidity představuje **okamžitá likvidita**. První stupeň, do něž vstupují pouze nejlikvidnější oběžná aktiva, tedy pohotové platební prostředky. Měla by se pohybovat v rozsahu mezi 0,2 – 1,1. Z uvedené tabulky je zřejmé, že podnik je schopen uhradit své dluhy ve všech letech i přesto, že trend je klesající. Tento vývoj je pro podnik příznivý, jelikož se z původní hodnoty 53,93 v roce 2010, se v roce 2012 hodnota okamžité likvidity dostala na 1,62, což se začíná přibližovat doporučeným hodnotám.



#### 4.4.3 Analýza ukazatelů zadluženosti

Pomocí analýzy ukazatelů zadluženosti jsme schopni popsat a následně analyzovat, jaký je vztah mezi zdroji vlastními a cizími. Očekávaným výsledkem je samozřejmě nízká míra zadluženosti. Avšak ani v opačném případě, vysoké zadluženosti, to nemusí být známka špatně fungujícího podniku. Je proto důležité najít takový bod zadlužení firmy, který je vyvážený a riziko z něj plynoucí nijak neohrožuje „život“ podniku. Pokud na financování použijeme pouze vlastní kapitál, bude snížena jeho celková výnosnost, na druhou stranu přílišné financování cizími zdroji je zatíženo problémy, které vznikají při získávání cizích zdrojů.

V Tab. 4.3 jsou znázorněny vybrané ukazatele finanční stability a zadluženosti ve zkoumaném období analyzovaného podniku. Pro výpočet těchto ukazatelů je využito vzorců (2.7), (2.8) a (2.9).

**Tab. 4.3 Ukazatele zadluženosti**

	Vzorec	2010	2011	2012
Celková zadluženost (%)	2.7	22,52	22,10	21,43
Koeficient samofinancování (%)	2.8	77,38	77,67	78,38
Míra zadluženosti (%)	2.9	0,29	0,28	0,27

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních údajů

Pokud by byl ukazatel **celkové zadluženosti** příliš vysoký, zvyšovalo by se také věřitelské riziko, se kterým by rostl strach investorů. Celková zadluženost analyzovaného podniku se na základě získaných údajů nachází v poměrně nízkých úrovních. Hodnota celkové zadluženosti osciluje kolem 22 %, přičemž od začátku zkoumaného období je její trend klesající. V roce 2012 dosáhla hodnoty 21,43 %. Klesající trend celkové zadluženosti je příznivý především pro společníky, akcionáře i věřitele.

Dalším z ukazatelů zadluženosti je **koeficient samofinancování**, který slouží jako doplňkový koeficient k ukazateli celkové zadluženosti. Součet těchto dvou ukazatelů by měl odpovídat jedné, tedy 100 %. Koeficient samofinancování vypovídá o tom, do jaké míry je podnik finančně samostatný. Příznivá finanční situace se vyznačuje, pokud kvóta vlastního kapitálu překračuje 40 %. Ve sledovaném období můžeme sledovat právě opačný trend, než byl u celkové zadluženosti, tedy trend mírně rostoucí. V roce 2012 se nacházel na 78,38 %. Podnik je tedy dostatečně finančně samostatný, nicméně vývoj tohoto ukazatele pro podnik není příliš příznivý, vzhledem k tomu, že plně nevyužívá možnosti financování cizími zdroji.

**Míra zadluženosti** podniku ukazuje zadluženost vlastního firemního kapitálu. Ideální rozmezí jeho hodnot je 30 – 60 %. Trend tohoto ukazatele ve sledovaném období je mírně klesající, podíl cizích zdrojů se tedy v čase snižuje. Míra zadluženosti analyzovaného podniku osciluje na hodnotě 0,28 %, tedy hluboce pod ideální hodnotou. Z čehož vyplývá, že tato situace není pro podnik příliš příznivá a plně nevyužívá možnosti financování cizími zdroji, např. pomocí úvěru.

## 4.5 SWOT analýza

Po dokončení dílčích analýz přichází na řadu vyhotovení SWOT analýzy, která analyzuje vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. Po identifikaci silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, následuje bodové ohodnocení těchto faktorů podle stupnice od 1 do 5, respektive od -1 do -5 dle subjektivního hodnocení autora a managementu hotelu. U silných stránek a příležitostí použijeme kladnou stupnici od 1 do 5 s tím, že 5 znamená vysokou spokojenost a 1 nízkou spokojenost. Naopak u slabých stránek a hrozeb použijeme zápornou stupnici od -1 (nízká nespokojenost) až -5 (vysoká nespokojenost).

Váhou vyjádříme důležitost jednotlivých položek v dané kategorii (Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby). Přičemž se váhy řídí těmito pravidly, součet vah v dané kategorii musí být roven 1 a čím vyšší číslo (např. 0,99) tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

### 4.5.1 Silné stránky

Pro každý podnikatelský subjekt jsou silné stránky úspěchem a zaručením výhodné konkurenční pozice v daném odvětví, pokud si je těchto významností podnik vědom a je schopen je vhodně využít. Ohodnocení silných stránek můžeme vidět v Tab. 4.4. Z výsledků předchozích analýz, byly za silné stránky podniku určeny: poloha hotelu, kvalita poskytovaných služeb, možnost ubytování s domácími mazlíčky, možnost připojení k internetu na pokojích a to, že součástí hotelu je kavárna a restaurace. Dle analýzy SWOT mezi silné stránky podniku patří kvalita poskytovaných služeb, poloha hotelu a jeho dopravní dostupnost.

**Tab. 4.4 Silné stránky SWOT analýzy**

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
poloha hotelu a dobrá dopravní dostupnost	5	0,20	1,00
kvalita poskytovaných služeb	4	0,40	1,60
možnost ubytování s domácími mazlíčky	3	0,10	0,30
vybavenost připojením k internetu	3	0,15	0,45
kavárna a restaurace	4	0,15	0,60

Součet 3,95

Zdroj: vlastní zpracování

Hotel Zlatý Rak se snaží dbát zejména na to, aby svým hostům **poskytoval kvalitní ubytování a služby** za přijatelnou cenu. Dle zpětné vazby od hostů, tomu tak ve většině případů skutečně je. To, že jsou hosté spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb, vyplývá také z hodnocení na webových stránkách zprostředkovatelů, kde mají hosté možnost zpětně ohodnotit svůj pobyt.

Jestliže mluvíme o dopravní dostupnosti, hotel disponuje opravdu **dobrou polohou** v centru města. K hotelu se dá dostat jak veřejnou hromadnou dopravou, tak pomocí auta, čehož by se měl podnik snažit využít.

Hosté se mohou ubytovat také **se svými domácími mazlíčky**, nemusejí je tak nechávat doma samotné a mohou cestovat společně. Pro řadu hostů je to opravdu důležité a tuto možnost vítají. Navíc je tato služba poskytována bez dalších příplatků.

Vybavenost bezplatným **připojením k internetu**, je dnes považováno za samozřejmost. Hosté se mohou připojit jak pomocí bezdrátového připojení WIFI, případně také pomocí LAN kabelu a pracovat, případně jen odpočívat u prohlížení internetu.

**Kavárna a restaurace**, které jsou součástí hotelu, jsou pro hosty velkým přínosem. Nemusejí se tak příliš vzdalovat, chtějí-li si v klidu sednout ke kávě, případně si dát oběd, či večeři.

#### 4.5.2 Slabé stránky

Je naprosto přirozené, že pokud má firma nějaké silné stránky, tak musí mít i stránky slabé. Jedná se o znevýhodnění podniku, která ohrožují jeho postavení v odvětví, a které mu již přináší, nebo v budoucnu přinášet budou, nevýhody či ztráty na zisku. Tab. 4.5 znázorňuje slabé stránky podniku, mezi které patří: absence parkoviště, neposkytování wellness služeb, hluchost venkovního prostředí, nezateplená budova a špatné hospodářské výsledky.

Tab. 4.5 Slabé stránky SWOT analýzy

SLABÉ STRÁNKY	Body	Váha	Součin
absence parkoviště	- 4	0,30	- 1,20
nejsou poskytovány C služby	- 3	0,15	- 0,45
hluchost venkovního prostředí	- 3	0,10	- 0,30
nezateplená budova	- 4	0,15	- 0,60
špatné hospodářské výsledky	- 5	0,30	- 1,50

Součet - 4,05

Zdroj: vlastní zpracování

Po ohodnocení slabých stránek podniku ze SWOT analýzy vidíme, že dominantní postavení má dosahování **špatných hospodářských výsledků**. Špatné hospodářské výsledky se týkaly především let 2010 a 2011. V roce 2012 již podnik provedl potřebná opatření pro to, aby dosáhl zisku, což se mu skutečně povedlo.

Hotel Zlatý Rak **nedisponuje vlastním parkovištěm** pro své hosty a ti nemají po příjezdu kde zaparkovat, tuto slabou stránku je na základě výsledku SWOT analýzy potřeba do budoucna eliminovat. Jestliže mají hosté štěstí, podaří se jim zaparkovat na bezplatných parkovacích místech v blízkosti hotelu. V opačném případě však musí řešit nepříjemnou situaci, kam auto zaparkovat.

Další slabá stránka **hluchost venkovního prostředí**, je umocněno i tím, že současný stav oken je nevyhovující a jejich těsnící vlastnosti jsou téměř nulové. **Nezateplená budova** má vliv především na to, jak potencionální hosté hodnotí hotel ještě před tím, než do hotelu vstoupí, tak i na špatné hospodářské výsledky.

**Poskytování wellness služeb** je v dnešní době mnoha hosty bráno za standard. Lidé již začínají více dbají na to, jak tráví svůj volný čas a chtějí si ve volných chvílích odpočinout. Většina konkurenčních hotelů hostům takovéto služby poskytuje, v Hotelu Zlatý Rak tomu tak bohužel není.

#### 4.5.3 Příležitosti

Při hodnocení příležitostí podniku je centrem zájmu vnější prostředí, které je podnikem z velké části neovlivnitelné. Úkolem managementu podniku je tyto příležitosti objevit a využít, popř. kontrolovat. V Tab. 4.6 vidíme ohodnocení příležitostí ve SWOT analýze. Tabulka vypovídá o tom, že příležitostí pro hotel Zlatý Rak je především rozšíření nabídky služeb a rozvoj informačních technologií. Další možnou příležitostí může být také růst životní úrovně obyvatelstva.

**Tab. 4.6 Příležitosti SWOT analýzy**

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
informační technologie	5	0,30	1,50
růst životní úrovně	3	0,20	0,60
rozšíření nabídky služeb	4	0,50	2,00
Součet			4,10

Zdroj: vlastní zpracování

**Rozvoj informačních technologií** je vhodné využít zejména pro zvýšení propagace hotelu. Využít lze například čím dál tím více rozšířený internet, ale například také chytré telefony. Tyto chytré telefony nabízejí velké množství využití, umožňují pokročilé funkce, jako například přehrávání hudby, připojení k internetu nebo využívání různých aplikací. Díky aplikacím si například mohou návštěvníci města nahrát do svého telefonu interaktivní mapku celého města, například i s památkami a výkladem.

Příležitostí může pro hotel být také **rozšíření** svých **služeb**. Vzhledem k dlouhodobému trendu stárnutí populace, je toto rozšíření vhodné zaměřit zejména na hosty starší 65 let. Potenciál rozšíření služeb je zejména v navázání spolupráce s organizacemi v okolí. A tím například získání možnosti levnějších vstupenek na kulturní akce pro své hosty.

Klesající míra inflace, rostoucí minimální a průměrná hrubá mzda způsobuje také růst reálného příjmu. Takovýto růst pak následně zapříčiňuje **růst životní úrovně** a ochotu zákazníků platit vyšší cenu za ubytování a lidé začnou chtít více cestovat.

#### 4.5.4 Hrozby

Hrozby podniku jsou protipólem příležitostí a z toho důvodu by se na ně měl podnik velmi dobře připravit. Jedná se o negativní síly ohrožující podnik z externího prostředí. Z výsledku analýzy hrozeb vyplývá, že velkou hrozbu představuje vysoká konkurence ubytovacích zařízení. Dalšími hrozbami z externího okolí mohou pro analyzovaný podnik být výkyvy v poptávce a snížení cen zahraničních pobyků.

**Tab. 4.7 Hrozby SWOT analýzy**

<b>HROZBY</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
vysoká konkurence ubytovacích zařízení	- 5	0,50	- 2,50
výkyvy poptávky	- 3	0,20	- 0,60
snížení cen zahraničních pobyků	- 2	0,30	- 0,60
Součet			- 3,70

Zdroj: vlastní zpracování

Významnou hrozbu pro Hotel Zlatý Rak představuje **vysoká konkurence**. V jeho blízkém okolí se nachází hned několik jak tří, tak i čtyřhvězdičkových hotelů. Udržet si dobrou pozici mezi takovýmto počtem konkurentů není jednoduché a konkurenční boj o zákazníky se v posledních letech čím dál tím víc vyostřuje. Může za to zejména to, že čtyřhvězdičkové hotely jdou z důvodu nižší obsazenosti pokojů s cenou dolů často až na ceny hotelů tříhvězdičkových. Hotel musí svou konkurenci neustále sledovat, aby nezůstal za ní a neztratil tak svou pozici.

**Obsazenost hotelu a poptávka** po ubytování v něm se během roku **různí**. Nízká obsazenost je zejména v letních měsících. Kapacita hotelu je tím pádem nevyužita a hotelu tím zbytečně utíkají možné zisky.

Další možnou hrozbu představují **zahraniční pobyty**, jejichž ceny ve srovnání s cenami tuzemských pobytů dlouhodobě klesají. Hosté navíc často preferují spíš zahraniční dovolenou před tou tuzemskou.

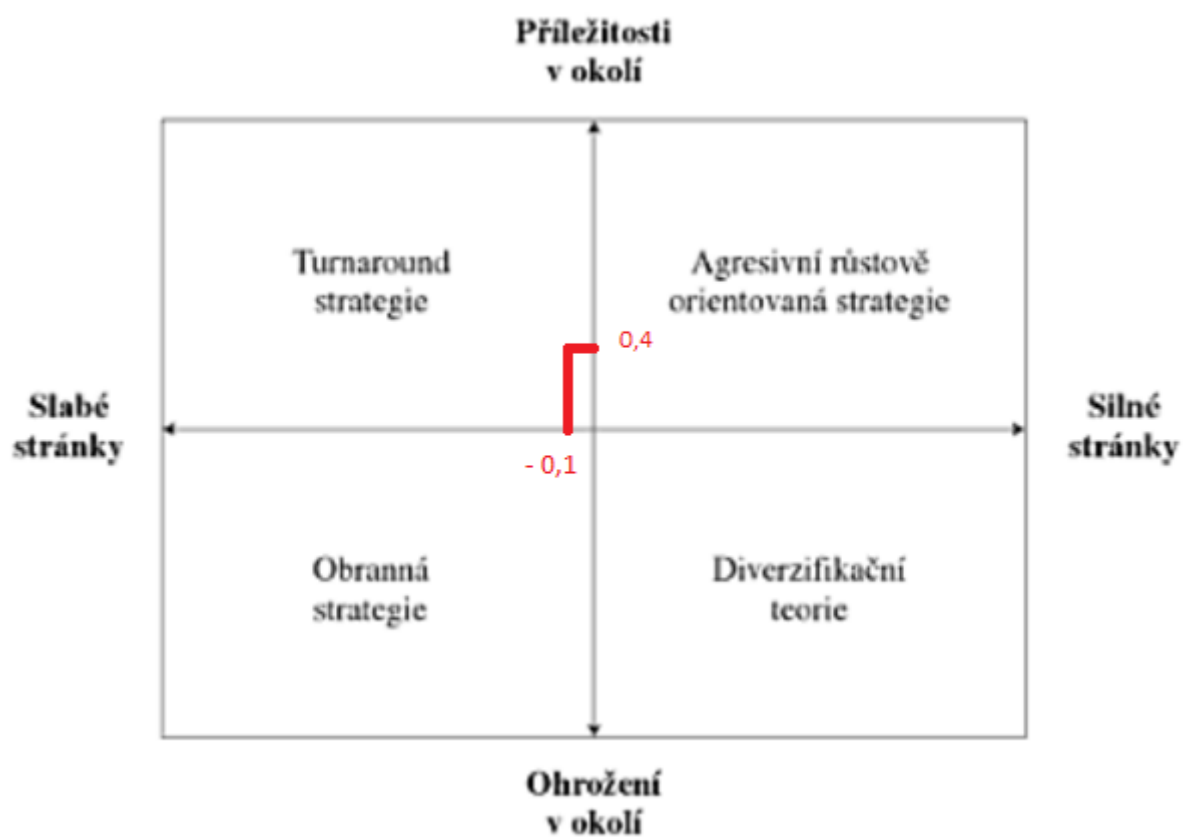
#### 4.5.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Porovnáním získaných výsledků z interní části analýzy dojdeme k dílčímu závěru, když od silných stránek odečteme slabé stránky ( $3,95 - 4,05 = - 0,1$ ). Z externí části analýzy získáme dílčí závěr tak, že od sebe odečteme příležitosti a hrozby ( $4,1 - 3,7 = 0,4$ ). Tyto dílčí výsledky poslouží pro sestavení diagramu SWOT analýzy, jak je vidět na Obr. 4.2,

Z výsledků SWOT analýzy můžeme určit, že pozice analyzovaného podniknu je ve III. kvadrantu. Pro tento kvadrant je vhodné využít strategii turnaround, jedná se o tzv. WO strategii. Tato strategie se snaží zjistit, jakým způsobem lze prostřednictvím příležitosti **kompensovat slabé stránky** společnosti a jak je překonat **prostřednictvím maximálního využití příležitostí**. Z diagramu dále můžeme vyčíst, že převažují příležitosti nad slabými stránkami. Což znamená, že podnik v tržním okolí nachází mnohé podnikatelské příležitosti, ale na druhou stranu je vystaven na pospas svých slabých stránek. Vhodným řešením je maximální snaha o eliminaci svých slabých stránek. Naopak příležitosti, které na podnik v jeho okolí čekají, musí chytit pevně do svých rukou, pracovat na nich a vybudovat si díky nim konkurenční výhodu.



Obr. 4.2 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě teoretických východisek strategické analýzy, výsledků SLEPT analýzy, analýzy 4C, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, finanční analýzy a SWOT analýzy budou v této kapitole navržena doporučení. Tato doporučení budou sloužit k případnému zlepšení a opatření k zmírnění negativních důsledků plynoucích z okolí podniku. I přesto, že v současné chvíli má společnost mnoho silných stránek, má i slabé stránky, jejichž sílu je potřeba eliminovat. Mezi hlavní přednosti hotelu patří celkové zaměření na kvalitu. Společnost dbá na výběr zaměstnanců a dodavatelů, což se odráží na kvalitě poskytovaných služeb.

### 5.1 Doplnkové služby

Hotely svým hostům mimo ubytovacích služeb nabízejí také i další služby, které hosté očekávají a považují je za samozřejmost. Aby hotel zaujal zákazníky a ti se následně rádi vraceli, je potřeba nabídnout **rozmanitější nabídku doplňkových služeb**, tím usilovat o vyšší spokojenost svých hostů. Nad dalšími službami, které by zákazníci uvítali, a jejich poskytováním by se zvýšila zákaznickova spokojenost je potřeba neustále uvažovat. Lidé posledních letů kladou vysoký důraz na množství a zejména pak na kvalitu volného času. Snaží se tak uniknout z každodenního stresu. Proto je vhodné se zaměřit na **zpříjemnění a zkvalitnění trávení volného času hostů**. Hotel Zlatý Rak momentálně neposkytuje svým hostům žádnou možnost relaxace během pobytu. Hotelový management by měl zvážit možnost vytvoření **relaxační zóny**, ve které by se nacházela například infra-sauna a vířivka. Vzhledem k dlouhodobému trendu stárnutí obyvatelstva, je takovéto rozšíření služeb mimo jiné využít k zacílení nabídky pro seniory. Kdy bude například hostům nad 65 let nabízeno využití těchto služeb během jejich pobytu zdarma.

Další alternativou rozšířených služeb mohou být prostory jako fitness centrum, společenská místnost například s šípkami nebo kulečnickem, a jiné. Ostatní hotely, které jsou považovány za konkurenty a které jsou situované v centru města, případně v jeho blízkém okolí mají ve svých prostorách wellness centra, ale také zmiňované fitness, kulečník, aj.

## 5.2 Propagace

Pro prodej hotelových služeb se v posledních letech spolu s rozvojem internetu stává podstatným online prodej. Množství uživatelů internetu na celém světě se neustále zvyšuje a internet má velký vliv také jako komunikační nástroj a distribuční kanál. Pro zvýšení propagace Hotelu Zlatý Rak lze doporučit vylepšení webové stránky. U **webových stránek** je důležité **dbát** především **na přehlednost a aktuálnost**. Stránky nabízejí možnost zobrazení v širokém spektru jazyků (anglickém, německém, ruském a polském) Pro zvýšení atraktivity stránek, by bylo vhodné umožnit **zobrazení stránek v dalších světových jazycích, ve francouzštině, případně i španělštině**. Rozšířením nabídky jazyků se zvedne informovanost o nabízených službách. Dále by bylo vhodné zvýšit možnosti, kde se potenciální zákazníci mohou o internetových stránkách hotelu, ale i o hotelu samotném dozvědět.

V současné době na webové stránky hotelu chybí možnost, aby se hosté vyjádřili, jak byli během svého pobytu spokojeni. Z tohoto důvodu by bylo dobré **přidat** na tuto stránku **knihu návštěv**. V této knize by hosté mohli sdělovat své zkušenosti s hotelem. Kniha návštěv by byla zdrojem informací pro potenciální zákazníky, kteří by si mohli přečíst, jak byli předchozí hosté se službami hotelu spokojeni. Velkým přínosem by však byla především pro hotel samotný, protože zpětná vazba od hostů je velice důležitá. Hotel tak získá důležité informace o tom, co se hostům na hotelu líbí a naopak možnost napravit to, s čím byli hosté nespokojeni. Nyní hotel získává zpětnou vazbu od svých zákazníků buď v přímém kontaktu při odjezdu hosta, anebo na webových stránkách zprostředkovatelů. Nicméně při zpětné vazbě získané prostřednictvím těchto zprostředkovatelů hotel již nemá možnost vyjádřit se k hodnocení. Host tak může nabýt dojmu, že hotel jeho špatná zkušenost nezajímá. Proto je důležité, aby hotel na toto pamatoval a zajistil, aby **příspěvky** v knize návštěv na svých webových stránkách mohl **okomentovat**. Je vhodné zákazníkovi poděkovat za jeho zpětnou vazbu, v případě špatné zkušenosti se omluvit a ujistit zákazníka, že hotel jeho případná nepříjemná zkušenost mrzí. Hotel by neměl zapomenout vyjádřit, že s jeho stížností bude pracováno a bude se snažit o napravení.

Současným trendem je využívání **sociálních sítí**. Účty na sociálních sítích jsou levnou a aktivní formou komunikace. Hotel na nich může zveřejňovat informace o připravovaných akcích, nalákat tak na ně hosty a dostat se tak lépe do jejich podvědomí. Pro Hotel Zlatý Rak, je vhodné použít zejména sociální síť **Facebook.com**.

Další trendem je využívání **slevových portálů**. Prostřednictvím těchto portálů bývá nabízeno především ubytování v hotelích a penzionech do oblasti hor. Nyní se však začínají objevovat také nabídky ubytovacích služeb hotelů, které se nacházejí přímo v centrech velkých měst. Management analyzované podniku by této příležitosti měl využít a zvýšit tím jak obsazenost hotelu, ale také povědomí o něm v rámci celé České republiky. Možnosti nabídky ubytovacích voucherů prostřednictvím slevových portálů jsou opravdu široké. Nabídka na zlevněné ubytování může souviset s různými oslavami, jako je den sv. Valentýna, Silvestr, ale také prázdninové slevy aj. Pro Hotel Zlatý Rak je vhodné nabídnout voucher s platností během letních měsíců, kdy je obsazenost pokojů poměrně nízká. Konkrétně by platnost voucherů byla během června, července a srpna. Nabízen by byl pobyt na dvě noci během celého týdne. Součástí voucheru by byla snídaně podávána formou ala carte a navíc jedna večeře pro dvě osoby, kdy by si hosté mohli vybrat ze tří předem určených jídel. Na pokoji by byla připravena láhev vychlazeného sektu. Nabídnuto by bylo celkem 500 voucherů za cenu 2 500 Kč. Přidaná hodnota těchto voucherů bude především rozšíření povědomí o hotelu a navýšení obsazenosti v období, kdy je kapacitu hotelu nevyužita.

**Tab. 5.1 Kalkulace ceny voucheru**

	<b>standardní cena</b>	<b>44% sleva</b>
ubytování	3 800 Kč	2 128 Kč
večeře	500 Kč	280 Kč
láhev sektu	200 Kč	112 Kč
<b>celkem</b>	<b>4 500 Kč</b>	<b>2 520 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Konkurenceschopnost

Z analýzy SWOT vyplynulo, že absence parkoviště je pro hotel jednou z hlavních slabých stránek. Jestliže zákazníci přijedou autem, pak nemají příliš možností, kde zaparkovat. V blízkosti hotelu se sice nachází parkoviště, nicméně to je pouze pro držitele parkovacích karet A, nebo R. Přičemž držitelem těchto karet může být buď fyzická osoba starší 18 let, která má místo trvalého pobytu, nebo je vlastníkem nemovitosti ve vymezené oblasti městského obvodu, anebo právnická osoba, případně i fyzická osoba za účelem podnikání, která má sídlo nebo provozovnu ve vymezené oblasti městského obvodu.<sup>4</sup> Hotel má vyhrazeny dvě parkovací místa, avšak ty využívá vedení podniku. V minulosti se hotel pokoušel jednat s Magistrátem města Ostravy, aby získal parkovací místa také pro své hosty, nicméně toto jednání bylo neúspěšné. V blízkosti hotelu se nachází okolo desíti bezplatných parkovacích míst. Nicméně ta jsou většinou plně obsazena a hostům se zde podaří zaparkovat jen se štěstím. Možným východiskem této situace může být zajištění parkovací karty pro hosty na placeném parkovišti. To se nachází zhruba 400 m od hotelu, je však nehlídané. Smluvní cena celodenního parkování na měsíc je dle ceníku parkoviště 1 600 Kč.<sup>5</sup> Hostům by se možnost parkování mohla nabízet za cenu 200 Kč na jeden den pobytu. Hosté by jistě uvítali **možnost bezproblémového parkování** i v případě, že by za takového parkování museli připlatit.

Naopak za silnou stránku je považováno umístění hotelu. Poloha hotelu je opravdu velice dobrá. Ve svém okolí se nachází řada institucí, obchodů, divadel, nákupních center, i obytných domů apod. Přívětivá je také pro svou dopravní dostupnost. Této silné stránky však nevyužívá naplno. Proto by se měl Hotel Zlatý Rak plně zaměřit na **lepší využití polohy** a s tím související rozšíření nabídky služeb. Kromě již zmíněných relaxačních služeb, by hotel měl zvážit možnost hostům nabídnout také vstupenky na kulturní akce za zvýhodněnou cenu, anebo naopak po předložení vstupenky poskytnout zvýhodněnou cenu ubytování. Hosté by měli na výběr z akcí, které se v okolí hotelu konají v termínu, kdy budou v hotelu ubytováni. V blízkosti hotelu se nacházejí dvě ostravské divadla, Divadlo Antotnína Dvořáka a Divadlo Jiřího Myrona. Kromě divadel by management analyzovaného podniku měl navázat spolupráci například s Výstavištěm Černá louka, na kterém se často odehrávají různé výstavy

---

<sup>4</sup>Ostrava!!! *Parkovací karty* [online]. [20. 04. 2014]. Dostupné z <https://moap.ostrava.cz/cs/radnice/urad/odbor-investic-a-mistniho-hospodarstvi/oddeleni-mistniho-hospodarstvi/zivotni-situace/parkovaci-karty>

<sup>5</sup>Garáže Ostrava, a. s. *Ceník* [online]. [20. 04. 2014]. Dostupné z [http://www.garaze-ostrava.cz/?page\\_id=14](http://www.garaze-ostrava.cz/?page_id=14)

a kulturní akce. Další místa, která je vhodné využít v rámci rozšíření služeb, jsou například Slezskoostravský hrad, ZOO Ostrava a Stodolní ulice. S těmito institucemi by se měl pokusit hotel dojednat slevu na vstupenky pro své hosty a vytvořit například pobytový balíček „Za kulturou do Ostravy“. Jehož součástí by byl víkendový pobyt s možností dřívějšího příchodu a pozdějšího odchodu z hotelu, od pátku do neděle, až pro dvě dospělé osoby a dvě děti. Dále by byly součástí tohoto balíčku vstupenky do ZOO Ostrava, Miniuni a sklepa strašidel na Výstavišti Černá louka pro celou rodinu. Vzhledem k tomu, že provoz kavárny, ve které jsou pro hosty zajištěny snídaně, je během víkendu omeze, by součástí tohoto víkendového pobytu nebyly snídaně. Dle Tab. 5.2, která ukazuje skutečné tabulkové ceny, by takovýto pobyt vyšel čtyřčlennou rodinu na 3 340 Kč. V případě, že se hotelu podaří navázat spolupráci s výše zmiňovanými institucemi, mohl by hostům nabídnout tento balíček nabídnout například se slevou 30 % až 40 %. V takovémto případě by cena pro zákazníky pohybovala v rozmezí od 2 338 Kč do 2 004 Kč. Konečná cena by závisela především na tom, jaké ceny vstupenek by byl hotel schopen vyjednat. Předností tohoto balíčku nebude ani tak výše očekávané zisku, ale především zvýšení obsazenosti hotelu, která je během víkendů nízká a také zlepšení povědomí o hotelu mezi rodinami s dětmi. Vzhledem k dlouhodobému trendu stárnutí populace, lze tento balíček zacílit na prarodiče s vnoučaty.

**Tab. 5.2 Tabulkové ceny pobytu „Za kulturou do Ostravy“**

	<b>2 dospělí</b>	<b>2 děti</b>	<b>Rodinné</b>
ubytování	-	-	2 700 Kč
ZOO Ostrava	220 Kč	160 Kč	380 Kč
Miniuni	-	-	170 Kč
Sklep strašidel	60 Kč	30 Kč	90 Kč
<b>Celkem</b>			<b>3 340 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro udržení si své pozici mezi ubytovacími zařízeními města a udržení si kvality poskytovaných služeb, je mimo jiné vhodné provést rekonstrukci hotelu. **Rekonstrukce vnějších i vnitřních prostor** povede ke **zvýšení přitažlivosti** hotelu pro jeho hosty. Vzhledem k tomu, že se hotel nachází v blízkosti silnice, je hluk od kolem projíždějících aut poměrně velký. Zároveň jsou současná okna v nevyhovujícím stavu a zvuková izolace těchto oken je prakticky nulová. **Nová okna** mohou pomoci **snížit hluk** v hotelových pokojích, což povede ke zvýšení pohodlí hostů. Z výsledků analýzy SWOT dále vyplynulo, že významnou slabou stránkou Hotelu Zlatý Rak jsou špatné hospodářské výsledky. Rekonstrukce vnějších prostor sice vyžaduje nemalé vynaložení finančních prostředků, nicméně ty se mohou v budoucnu vrátit v podobě úspor energií. Uskutečnění tohoto strategického kroku zajistí snížení energetické náročnosti budovy, což vzhledem k předpokládanému růstu cen energie bude v nadcházejících letech znamenat **snížení režijních nákladů**. Při celkové rekonstrukci by bylo potřeba dbát na zachování rázu budovy, jelikož jde o kulturní památku a úpravy by musely probíhat s povolením památkářů. Takováto rekonstrukce by mohla být o to více finančně náročná, proto by hotel měl celkovou rekonstrukci vzhledem k vysoké finanční náročnosti dobře zvážit. Vzhled vnějších prostor, lze zpříjemnit i bez nutnosti stavebních úprav. Vhodným příkladem může být vysazení květin na parapety oken hotelu, čímž se hotel stane již na první pohled sympatičtější.

## 6 ZÁVĚR

Za téma pro diplomovou práci byla vybrána strategická analýza podniku. Tento námět byl vybrán především proto, že podniky v dnešní globalizované době čelí mnoha výzvám i hrozbám a bez strategických analýz se mohou obejít jen stěží. I přes tento fakt se těmito analýzami důkladně zabývá jen málokterý podnikový management. Mnoho manažerů klade důraz především na operativní řízení v krátkodobějším časovém horizontu a neuvědomuje si důležitost strategického řízení. To je sice během na dlouho trať, ale od něj se následně odvíjejí operativní a taktické plány na všech podnikových úrovních. Výsledky strategické analýzy, které byly v diplomové práci zjištěny, poskytují kvalitní informace, jenž mohou být následně použity pro upevnění pozice podniku v odvětví, ve kterém své služby poskytuje. Závěry z těchto analýz mohou při své následné aplikaci do praxe výrazně ovlivnit budoucí prosperitu analyzovaného podniku.

Cílem diplomové práce, jak je již uvedeno v úvodu práce, bylo provést analýzu vybrané společnosti, přiblížit faktory ovlivňující vývoj trhu, na němž zvolený hotel nabízí své služby a navrhnout taková opatření, která zvýší jeho návštěvnost a konkurenceschopnost. Analýza byla provedena pomocí vybraných metod interní i externí analýzy podniku. Na základě výsledků jednotlivých analýz byly vytvořeny návrhy a doporučení na zlepšení. Cíle bylo tedy, dle mého názoru, dosaženo.

V teoretické části práce byly popsány základní pojmy, které se týkají strategického řízení, rozhodování, myšlení, ale také i specifikací cílů. Následně byly objasněny metody vnější i vnitřní analýzy, které se staly podkladem pro vypracování praktické části.

V druhé části diplomové práce již byly teoretické poznatky aplikovány na zvolený podnik. Bylo využito běžných metod, jako jsou například analýza SLEPT, 4C, Porterův model konkurenčních sil a finanční analýza. Nakonec byla provedena syntéza dílčích závěrů těchto analýz pomocí SWOT analýzy. Součástí druhé části práce bylo také krátké představení podniku, jenž byl předmětem analýzy diplomové práce. V závěru práce byly na základě všech zjištěných poznatků z provedených analýz poskytnuty podniku návrhy a doporučení pro zlepšení současné situace.



Dle výsledků analýz se hotel nyní nachází v silně konkurenčním prostředí. Je třeba reagovat zejména na stávající konkurenci a snažit se s nimi alespoň udržet krok. Zjištěné nedostatky, které byly nalezeny při použití vybraných metod, se týkají vybavenosti hotelu zejména pro volnočasové aktivity hostů, oblasti propagace a také nabídky doplňkových služeb.

K posílení konkurenceschopnosti hotelu byla navrhnutá nutná rekonstrukce vnitřních i vnějších prostor. Přínosem rekonstrukce bude zvýšení atraktivnosti hotelu, snížení hlučného venkovního prostředí a v neposlední řadě také snížení energetické náročnosti budovy. V hotelu především schází prostory určené pro mimočasové aktivity sloužící hostům. Pro zlepšení propagace hotelu, bylo navrženo využití sociální sítě Facebook.com. a zároveň uveřejňování nabídek na slevových portálech jako jsou např. Slevomat.cz, Bavselevne.cz, nebo na mnoha dalších portálech. Tím by mohlo být dosaženo jak zvýšení obsazenosti hotelu, tak zároveň i zvýšení propagace.

Získání zákazníků je zdlouhavý proces, jejich ztráta může být náhlá a ohrozit činnost hotelu. Zákazník se neustále mění a vyvíjí, proto je bezpodmínečně nutné snažit se porozumět jeho potřebám tak, aby byl spokojen. Proto doufám, že mé návrhy budou pro vedení hotelu podnětné a realizovatelné v praxi. Pomocí těchto návrhů by mohlo být v budoucnu dosaženo zlepšení dosavadní situace Hotelu Zlatý Rak.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### a) Knižní publikace

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN: 80-7179-603-4.

GRANT, Robert. *Contemporary strategy analysis*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.

GRUNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 978-80-86929-26-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-1545-2.

- KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
- LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN: 80-7329-131-2.
- LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional, 2005. ISBN 80-86419-94-0.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80247-3308-1.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ et al. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha, Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- VEBER, Jaromír. *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperit*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3647-1.

WARNER, Alfred G. *Strategic Analysis and Choice: A Structured Approach*. New York: Business Expert Press, 2010. ISBN 978-160649-175-1.

## **b) Internetové zdroje**

Czech Tourism. *Další rekord: Do Česka přijelo 7,3 milionu turistů* [online]. [18. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/statistiky/aktualni-informace/dalsi-rekord-do-ceska-prijelo-7,3-milionu-turistu>

Černá louka Ostrava. *O společnosti* [online]. [18. 04. 2014]. Dostupné z [http://www.cerna-louka.cz/o\\_spolecnosti/](http://www.cerna-louka.cz/o_spolecnosti/)

Český statistický úřad. *Vývoj obyvatelstva České republiky 2012* [online]. [10. 04. 2014]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/4007-13>

Český statistický úřad. *Makroekonomické údaje* [online]. [03 04. 2014] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

Český statistický úřad. *Registrovaná nezaměstnanost k 31.12.od roku 1993* [online]. [05. 04. 2014]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&-cislotab=PRA1020CU&&kapitola\\_id=3](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&-cislotab=PRA1020CU&&kapitola_id=3)

Český statistický úřad. *Hromadná ubytovací zařízení podle kategorie a území – počet ubytovacích zařízení Ostrava – město* [online]. [03.04. 2014]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola\\_id=653&potvrdr=Zobrazit+tabulku72&go\\_zobraz=1&childsel0=3&childsel0=3&cislotab=CRU9030CU&pro\\_2\\_33=CZ0806&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=653&potvrdr=Zobrazit+tabulku72&go_zobraz=1&childsel0=3&childsel0=3&cislotab=CRU9030CU&pro_2_33=CZ0806&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp)

Garáže Ostrava, a. s. *Ceník* [online]. [20. 04. 2014]. Dostupné z [http://www.garaze-  
ostrava.cz/?page\\_id=14](http://www.garaze-<br/>ostrava.cz/?page_id=14)

Ostrava!!! *Parkovací karty* [online]. [20. 04. 2014]. Dostupné z [https://moap.ostrava.cz/cs-  
/radnice/urad/odbor-investic-a-mistniho-hospodarstvi/oddeleni-mistniho-hospodarstvi/zivotni-  
situace/parkovaci-karty](https://moap.ostrava.cz/cs-<br/>/radnice/urad/odbor-investic-a-mistniho-hospodarstvi/oddeleni-mistniho-hospodarstvi/zivotni-<br/>situace/parkovaci-karty)

## **SEZNAM ZKRATEK**

a. s. - akciová společnost

ČR – Česká republika

ČSU – Český statistický úřad

EAT – earnings after tax- zisk po zdanění

EBIT – arning before interest and tax- zisk před úroky a zdaněním

EU – Evropská unie

OVAK – Ostravské vodárny a kanalizace

ROA – return on assets - rentabilita aktiv

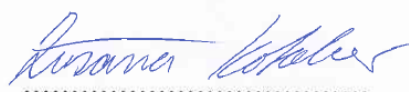
ROE – return on enquiry - rentabilita vlastního kapitálu

ROS – return on sales - rentabilita tržeb

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



Bc. Zuzana Kotalová

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Seznam ubytovacích zařízení v Ostravě



## Příloha č. 1 – Seznam ubytovacích zařízení v Ostravě

### Hotel \*\*\*\*

Název	Adresa	Počet pokojů
CLARION CONGRESS HOTEL OSTRAVA	Ostrava, Zábřeh, Zkrácená 2703	101 a více
HOTEL ARON	Ostrava, Vítkovice, Lidická 22	11 až 50
HOTEL BRIONI	Ostrava, Moravská Ostrava, Musorgského 876	11 až 50
HOTEL IMPERIAL	Ostrava, Moravská Ostrava, Tyršova 1250	101 a více
HOTEL JAN MARIA	Ostrava, Slezská Ostrava, Slívova 1946	11 až 50
HOTEL MERCURE	Ostrava, Moravská Ostrava, Česko-bratrská 1742	101 a více
HOTEL PARK INN	Ostrava, Moravská Ostrava, Hornopolská 3313	101 a více
HOTEL RUBY BLUE	Ostrava, Moravská Ostrava, Stodolní 11	11 až 50
ZÁMEK ZÁBŘEH	Ostrava, Zábřeh, U Zámku 42	11 až 50

### Hotel \*\*\*

APARTMÁNY PALÁCE ELEKTRA	Ostrava, Moravská Ostrava, Umělecká 305	11 až 50
AREÁL FERDINAND	Ostrava, Krásné Pole, Vrbka 29	10 a méně
HARMONY CLUB HOTEL	Ostrava, Mariánské Hory, 28. října 1263	101 a více
HD VISTA	Ostrava, Zábřeh, Kpt. Vajdy 3046	51 až 100
HOTEL BEST	Ostrava, Slezská Ostrava, Keltičkova 1297	10 a méně

HOTEL BONUM	Ostrava, Moravská Ostrava, Masná 1752	11 až 50
HOTEL CITY	Ostrava, Přívoz, Macharova 105	11 až 50
HOTEL CLUB TRIO	Ostrava, Moravská Ostrava, Pobialova 846	11 až 50
HOTEL GARNI OSTRAVA	Ostrava, Slezská Ostrava, Na Bunčáku 1114	11 až 50
HOTEL ISORA	Ostrava, Koblov, Antošovická 9	11 až 50
HOTEL MARIA	Ostrava, Moravská Ostrava, Přívozská 1135	11 až 50
HOTEL MAX	Ostrava, Přívoz, Nádražní 839	10 a méně
HOTEL MEXIKO	Ostrava, Muglinov, Bohumínská 37	10 a méně
HOTEL NA KAFKOVÉ	Ostrava, Moravská Ostrava, Kafkova 1380	10 a méně
HOTEL NIKOLAS	Ostrava, Moravská Ostrava, Nádražní 822	10 a méně
HOTEL PARADISE	Ostrava, Mariánské Hory, 28. října 723	11 až 50
HOTEL POLSKÝ DŮM	Ostrava, Moravská Ostrava, Poděbradova 1152	11 až 50
HOTEL PULS	Ostrava, Zábřeh, Ruská 3077	11 až 50
HOTEL SAFARI	Ostrava, Slezská Ostrava, Bohumínská 1139	11 až 50
HOTEL SPORT CLUB	Ostrava, Poruba, Čkalovova 6144	11 až 50
PROVOZNÍ JEDNOTKA KOVÁK	Ostrava, Kunčice, Vratimovská 142	51 až 100

Hotel \*\*

HOTEL VERONIKA	Ostrava, Vítkovice, Mírové náměstí 519	51 až 100
----------------	---	-----------

Hotel \*

HOTEL AREÁL	Ostrava, Zábřeh, Plzeňská 2617	51 až 100
HOTEL DŮM MLADÝCH HUTNÍKŮ	Ostrava, Zábřeh, Výškovická 2498	51 až 100
HOTELOVÝ DŮM HLUBINA	Ostrava, Hrabůvka, Horní 1110	11 až 50

Penzion

HOTEL RESTAURACE TŘEBOVICKÝ MLÝN	Ostrava, Třebovice, Na Heleně 5004	10 a méně
PENSION U RAŠKŮ	Ostrava, Michálkovice, Binarova 407	10 a méně
PENSION 69	Ostrava, Mariánské Hory, Slavíkovců 657	10 a méně
PENZION AIDA	Ostrava, Pustkovec, Pustkovecká 4	10 a méně
PENZION D.M.Z.	Ostrava, Mariánské Hory, Kollárova 1005	11 až 50
PENZION EXOTIC	Ostrava, Mariánské Hory, Přemyslovců 599	10 a méně
PENZION FERMATA	Ostrava, Slezská Ostrava, Michálkovická 1897	10 a méně
PENZION FLORIÁN	Ostrava, Proskovice, Světlovská 45	10 a méně
PENZION JV - BAR	Ostrava, Přívoz, Palackého 582	10 a méně
PENZION LHOTKA	Ostrava, Lhotka, Petřkovická 125	10 a méně
PENZION OLYMP	Ostrava, Poruba, Vřesinská 115	10 a méně
PENZION PARADISE	Ostrava, Mariánské Hory, Raisova 988	10 a méně

PENZION U KYBLÍKŮ	Ostrava, Kunčice, Serafinova 580	10 a méně
PENZION VE DVOŘE	Ostrava, Moravská Ostrava, Nádražní 3315	10 a méně
ZÁMEK V PORUBĚ	Ostrava, Poruba, nábřeží Svazu protifašistických bojovníků 217	10 a méně

Zdroj: <http://apl.czso.cz/huz/obhuz.jsp?k=554821>